

VENTA CONSULTIVA
Certificación Internacional: KEY ACCOUNT MANAGER

Harry Walt Rosales

www.tecnologicodebogota.com

VENTA CONSULTIVA
Certificación Internacional: KEY ACCOUNT MANAGER

Contenido

Módulo dos: Definir el problema

Módulo tres: Medir el rendimiento actual

Módulo cuatro: Analizar y diagnosticar el problema

Módulo cinco: Implementar la solución al problema

Módulo seis: Controlar la solución al problema

Introducción

Cuando era niño, siempre que llegaba alguien de visita a mi casa, corría a esconderme en mi cuarto. Estudié ingeniería electrónica y física para no tener que tratar con personas, solo con Hardware y Software. Hasta estuve tentado por estudiar medicina, pero el ambiente de los hospitales me deprime. Nunca pude llevar cuadernos en la universidad. Siempre buscaba compañeritas que llevaban sus Trapper Keeper™, a cuatro tintas en caligrafía Arial 12 perfecta, con márgenes y siguiendo lo que Icontec™ decía.

En clase, lo que hacía era concentrarme profundamente en lo que el profesor decía y como lo decía. Había temas en los que se extendía, se le subía la presión arterial, se ponía rojo y sudaba. Tenía un orgasmo intelectual en ese momento. Esos temas los dominaba. Sobre eso era que preguntaba en los parciales. Otros temas que no tocaba o que dejaba para autoestudio, nunca los evaluaba.

Gracias a este enfoque, me iba relativamente bien. Varias materias las dejé en 5.0 o la máxima calificación al final, aunque me demoré 20 semestres en graduarme. También compraba los libros de la materia. Durante cinco años dicté clases de cálculo para estudiantes de ingeniería y ayude a muchos de mis alumnos a encontrar su vocación al pasarse a comunicación social y terminar trabajando como reporteros en un canal de TV local. No servían para ingeniería.

La capacidad de saber escuchar y la facilidad que tenía para dictar clase me ayudaron a ver mi vocación verdadera, luego de entrar a trabajar en Ericsson™. Empecé en mantenimiento y rápidamente pasé a ventas. En cada encuentro con los clientes, hacia lo que el médico practica cuando uno lo visita. Escuchaba atentamente lo que ocurría con los equipos y sobre todo con las personas que los utilizaban. Para luego dar un diagnóstico y corregir un problema o una falla. Así mismo, luego de un análisis del estatus operativo y funcional de las centrales telefónicas que atendía, recomendaba no solo repuestos, sino ampliaciones y actualizaciones de los equipos. Entonces los clientes me escuchaban y me veían como el

especialista y acataban mis recomendaciones y compraban con gusto lo que les recomendaba.
Traté de aprender todo lo posible de los equipos que instalaba y daba mantenimiento. Para los vendedores de Ericsson™ yo era el especialista y me pedían que fuera con ellos a visitar los prospectos. Luego yo hacia el Site Survey o estudio de sitio para precisar las cantidades requeridas. Procedía a hacer el diseño de la solución y preparaba la cotización. Luego, armaba el documento de la propuesta, lo presentaba y sustentaba ante los prospectos, cerraba la venta y el vendedor cobraba la comisión.
Mi jefe se dio cuenta de la situación y me sugirió dejar el área de soporte y pasar a ventas. Acepte sin pensarlo mucho. Corrí con un amigo a la Librería Nacional™ y compré 11 libros sobre ventas. Al cabo de 15 años ya son más de 300 libros que he leído sobre ventas. Estos aparecen en la bibliografía al final de este libro. Del mismo modo, en una actitud de vampiro intelectual, he trabajado de la mano con otros vendedores en las empresas en que he laborado, tratando de aprender todo lo que he podido de esa persona.
Mi mamá realiza todo tipo de labores de costura y lencería. Todo artículo que lleve tela en una casa, ella lo puede hacer. Siempre guarda el material sobrante y retazos. Al principio no entendía yo, pero nunca se quedaba varada, porque lograba tener un trozo de tela para terminar o arreglar alguno de estos muchos artículos que hace.
Yo hago algo similar con los libros que compro y con artículos de revistas y de Internet. Guardo lo que considero importante y sé que puedo utilizar como una herramienta de ventas. Luego al ser presidente de una empresa de mantenimiento en telefonía y ser gerente de varias empresas, dictaba conferencias son el material recopilado, así como en varias universidades sobre CRM o gestión de las relaciones con los clientes. Finalmente con más de 20 consultores y conferencistas sobre venta consultiva, recopilamos las presentaciones y material que utilizábamos tanto laboral como académicamente. Así, luego de 3 años de trabajo intenso,

generamos más 1,600 slides de MS Powepoint™ y el presente documento.
Piense por un momento en la sensación de cerrar una venta. No hay sentimiento igual. Uno desea salir corriendo gritando que pudo lograr que su empresa continúe en el mercado y que los empleados sigan llevando la comida a sus hijos en sus casas.
Carlos Slim, dueño de Telmex™ y Comcel™, hombre más rico del mundo según Forbes™ en 2010, escribió un comunicado de prensa a sus 30 empresas a raíz de la crisis mundial. Invita a sus empleados a *"Vender más. Le vamos a invertir a nuevos clientes y en venderle más a los clientes actuales. La crisis puede durar hasta 2 años. Lo importante primero es entender el por qué se dio y entonces aprender a vender mejor"*.
La metodología de venta consultiva se nutre de una estrategia. Esta estrategia hace que el vendedor interiorice herramientas y técnicas de venta. Es conocida como gestión de cuentas claves o Key Account Management. Debido a esto el Key Account Manager de hoy debe tener el nivel de conocimientos, habilidades y experiencia de un MBA™ (Master in Business Administration) titulado. Así mismo, debe tener dominio práctico de las metodología estándar del PMI™ (Project Management Institute), ITIL™ (Information Technology Infrastructure Library), Seis Sigma™ e ISO 9001™.
Al cliente le gusta comprar, no que le vendan. Esto solo ocurre si y solo si podemos solucionarle un problema al cliente. Para lograrlo seguimos los siguientes pasos: Definir el problema - Medir síntomas del problema - Analizar y diagnosticar el problema - Implementar la solución al problema - Controlar la solución al problema. Al mismo tiempo vamos a analizar el perfil de competencias y personalidad del vendedor.

Módulo uno: Perfil de personalidad y competencias del Key Account Manager

¿Sirve usted para vender?

Para responder a esta pregunta, analicemos los cinco elementos de la personalidad del vendedor definidos por la Asociación Americana de Psiquiatría™ en 2009: Estabilidad, Sociabilidad, Conducta, Cordialidad y Responsabilidad.

¿Con qué frecuencia tiene sentimientos de ansiedad, hostilidad, depresión, impulsividad o vulnerabilidad? La respuesta indica su nivel de Estabilidad.

¿Qué tan seguido se siente reservado, solitario, pesimista, sombrío, perezoso, aburrido o desgraciado? La respuesta indica su nivel de Sociabilidad.

¿Cada cuánto es fantasioso, procrastinador, atenido, con poca curiosidad, cerrado, sumiso o conservador? La respuesta indica su nivel de Conducta.

¿Cuándo fue desagradable, antipático, egocéntrico, suspicaz, desconfiado, opositor, cínico, manipulador, agresivo o insensible? La respuesta indica su nivel de Cordialidad.

¿Cuándo fue la última vez que fue descuidado, ignorante, inepto, desordenado, desorganizado, pusilánime, negligente, conformista, desanimado o impulsivo? La respuesta indica su nivel de Responsabilidad.

Todos tenemos errores, nadie es perfecto, simplemente podemos aceptarnos como somos sin caer en el cinismo o adoptar un pusilánime estoicismo. Usted es capaz de vender si puede llegar a controlar estos sentimientos y estás manifestaciones. La respuesta a estas preguntas es personal y privada. Nadie puede responder: nunca. Solo un dios es perfecto.

Pensemos en una persona o vendedor que conozcamos que cumpla con la característica de **la estabilidad.** ¿Cómo es nuestra imagen mental de esa persona?

Persona tranquila, relajada, difícilmente irritable, no piensa que las cosas pueden ir mal. Raras veces expresa sentimientos de culpa, melancolía, desesperanza y soledad. Es jovial y alegre. Tiene desenvoltura y buenas habilidades sociales. Domina sus tentaciones. Alta tolerancia a la frustración y a situaciones estresantes.
¿Cómo es nuestra imagen mental de **una persona sociable**?
Persona gregaria, afectuosa, amistosa, asertiva, activa y habladora. Le gusta la gente y se relaciona fácilmente. Se divierte reuniéndose. Dominante, animosa, socialmente destacada, habla sin titubear. Líder natural y necesita estar siempre ocupada. Vigorosa, enérgica, excitante y sonríe siempre. Carácter alegre y optimista.
¿Recuerdan cuando en el colegio nos calificaban **la Conducta**?
Persona sensible, prosaica, aprecia el arte y la belleza, poeta y melómana. Diferencia estados emocionales, claridad de sentimientos y sabe lo que es felicidad. Prefiere la novedad y la variedad y lucha con la rutina. Curiosa, de mente abierta, busca intereses individuales. Disfruta de la filosofía y resolviendo problemas complejos.
Una definición de **cordialidad** puede ser:
Persona altruista, simpatiza con todos, colaboradora y confiada. Persona franca, sincera e ingenua. Preocupada por el bienestar de otros, condescendiente, inhibe la agresión, olvida y perdona. Apacible y benigna. Humilde pero con auto-confianza y autoestima. Se siente afectada por necesidades ajenas con inteligencia emocional y pacífica.
Finalmente una persona **responsable** es una:
Persona que sabe que puede y es capaz, sensible, prudente, eficiente y eficaz. Pulcra, organizada, limpia y ordenada. Con principios éticos y moral. Con aspiraciones, trabajadora por sus objetivos, diligente, se auto-motiva hasta terminar la tarea. Reflexiva y prudente pero voluntariosa y decidida, escrupulosa, puntual y fiable.
En conclusión Jack Welch (CEO de General Electric entre 1981 y 2001) recomienda que el Key Account Manager debe: *“Tener siempre una actitud positiva y contagiarla a quienes*

nos rodean, no caer nunca en victimismos y ante todo, divertirse."

A continuación desarrollamos una serie de recomendaciones para corregir simplemente los hábitos que todos tenemos, que afectan nuestra efectividad vendiendo. La gente no cambia. Todos somos producto de una formación, experiencias y vivencias. Pero podemos identificar los comportamientos y hábitos que nos parecen normales, pero que son perjudiciales para un Key Account Manager.

Después de Michael Jackson, el segundo grupo en vender más copias de un álbum, AC/DC™ lo dice mejor que nadie: *"Viviendo tranquilamente, viviendo libre. Un tiquete de ida solamente. Sin depender de nadie, déjame ser. No necesito una razón, no necesito lógica. No hay otra cosa que quiera hacer. Adelante, toca divertirse. Mis amigos irán también. Sin señales de alto o límites de velocidad. Nadie me frenará. Como la rueda girando. Nadie me enredará. Voy camino a la tierra prometida. Nada me detendrá."* Queda de tarea averiguar el nombre de la canción.

Ocho escalones para alcanzar estabilidad

Uno: La misión
Dos: No se preocupe
Tres: Logre la Convicción
Cuatro: Consiga el Liderazgo
Cinco: Evite el estrés
Seis: Estimule su mente
Siete: No caiga en las causas del fracaso
Ocho: Use el magnetismo personal

Primer escalón: La misión

Cuando miramos hacia nuestro interior somos mentalmente ciegos, o simplemente evitamos mirar. Pero es algo que no podemos evitar mirar ya que es lo único real que tenemos en

la vida. Para lograrlo debemos definir nuestra misión. Poner las cosas por escrito es una experiencia liberadora, para algunas personas, para otras lo es hablar. Simplemente hay que responder ¿Cómo nos podemos proponemos triunfar en la vida y en este negocio?
Una declaración de misión eficaz equilibra lo posible con lo imposible. Ofrece una dirección clara a la obtención de beneficios y a la inspiración para ayudar a nuestros clientes. Jeffrey Gitomer, autor del Best Seller "Sales Bible™" comenta: *"Ayuda a saber quién soy yo y cuáles son mis limitaciones y es una selección de los 5 elementos de la personalidad del vendedor".*
Los elementos de la misión personal definen quién es usted, a qué se dedica usted, su servicio a los demás, cómo lucha por mejorar, hará nuevos negocios y crecerá, su compromiso con usted y con los demás y finalmente define cómo logrará su misión.
Como ejemplo, la mía: *"Soy empresario, respeto a mis socios y los apoyo en la construcción de sus sueños. Creo que hacer el bien a otros es reciproco, ayudo a otros cuando puedo, sin sacrificar mis metas. Digo "si" solo cuando puedo. Hago lo que digo que voy a hacer, y lo hago con pasión y entusiasmo.*
Vivo una vida austera. Respeto las leyes y los derechos de los demás, defiendo lo que es mío y no permito que se dude de mi honestidad. Creativamente ayudo con mi experiencia y conocimientos, a empresas e individuos con calidad, precio justo y rapidez mediante consultoría sobre TIC y ventas. Construyo relaciones de amistad duradera, mediante la sinceridad, compartiendo gustos en común, alegrándome con su presencia, escuchando y siendo generoso.

Mejoro la calidad de vida de mis colaboradores y clientes, al ayudarles a vender más ya que es un camino para lograr paz. Me divierto cada día, porque me gusta lo que hago y mi vida no es mi trabajo. Mi recompensa es la satisfacción del deber cumplido y seguir siendo útil. Busco superarme como persona cada día, aprendiendo de todo y de todos, equilibrando la

lógica y la emoción. Alimentándome, haciendo ejercicio y evitando contaminar mi mente, me cuido”.

Dave Kahle, en su libro “Los seis sombreros del vendedor exitoso™”, afirma: *“Cuando haya hecho esto, se ha creado un plan estratégico del vendedor. Este ejercicio anual realizado con disciplina y seriedad le guiará a la utilización más eficaz de su tiempo, así como centrarse en las actividades que le traerán mayor resultado”.*

En conclusión, la invitación es a seguir la promesa básica y a hacer una declaración de misión antes de seguir. Pero solo usted sabe si sirve para continuar en el mundo de las ventas. Al igual que un bachiller se hace médico o ingeniero, cualquier persona puede convertirse en vendedor aprendiendo técnicas y herramientas de ventas. El conocimiento genera seguridad y la seguridad confianza.

“Hoy renuncio a la desidia, la pereza, la ignorancia, la debilidad de carácter, los malos hábitos que hunden al ser humano en las tinieblas de la mediocridad y del conformismo”, es lo que exige firmado como un contrato el mexicano Alex Dey cuándo inicia su curso de ventas en el Dey Success Institute™. Antes de seguir, por favor escriba su misión personal.

Segundo escalón para lograr la Estabilidad: No se preocupe

Dos de cada tres personas que empiezan como vendedores, renuncian antes del primer año. Dale Carnegie, resume una serie de hábitos sencillos, en su libro “Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida™”:

“Su vida es como un reloj de arena. Hay miles de granos de arena en lo alto de tales artefactos y estos granos pasan lentamente por el estrecho cuello del medio. Ni usted ni yo podríamos hacer que los granos pasaran más deprisa sin estropear el reloj. Usted, yo y cualquier otro somos como relojes de arena. Cuando empezamos la jornada, hay ante nosotros cientos de cosas que sabemos que tenemos que hacer durante el día, pero, si no las tomamos una a una y hacemos

que pasen por el día lentamente y a su debido ritmo, como pasan los granos por el estrecho cuello del reloj de arena, estamos destinados a destruir nuestra estructura física o mental, sin escapatoria posible”.

- Viva solamente el día de hoy. No viva en el ayer ni en el mañana. El poeta hindú Kalidasa dijo: *“Porque el ayer es sólo un sueño y el mañana sólo una visión, pero el hoy bien vivido hace de todo ayer un sueño de felicidad y de cada mañana una visión de esperanza.”*.
- Haga frente a los problemas. Primero, pregúntese a sí mismo: “¿Qué es lo peor que puede suceder?” Prepárese para aceptar lo peor. Finalmente, trate de mejorar la situación partiendo de lo peor.
- Recuerde el precio exorbitante que puede pagar por las preocupaciones, es su vida y su salud. El premio Nobel de Medicina, Alexis Carrel, dijo: *“Aquellos que no saben cómo combatir la preocupación mueren jóvenes. Quienes conservan la paz interior en medio del tumulto de la ciudad moderna son inmunes para las enfermedades nerviosas y orgánicas”*.
  Pasé dos semanas en el hospital y perdí 12 kilos, por culpa de una apendicitis que degeneró en gangrena, no en peritonitis como es común. Por tal motivo, no me dolía y luego de dos días de radiografías, ultrasonidos, tomografías y cientos de exámenes, los médicos no sabían que tenía yo. El único síntoma era no poder ir al baño. Gracias a un médico internista, sigo vivo. Decidió hacer una laparoscopía justo antes de que se generaran coágulos mortales por la gangrena que me costó 10 cm de intestino.
  Un día antes del matrimonio de mi hermano, luego de dos semanas de intensos preparativos, se enfermó de peritonitis. Ambos casos fueron analizados por los médicos, que concluyeron que el exceso de adrenalina, afecta el movimiento intestinal. Es tan extremo que puede detener completamente todo el proceso digestivo, como en mi caso o romper el intestino como le ocurrió a mi hermano menor.
- Manténgase ocupado.

- No le de importancia a las pequeñeces.
- Use la ley de los promedios para descartar la preocupación. Al vender centrales telefónicas, usábamos el concepto de disponibilidad. Es una cifra de 99.999% lo que significa que el equipo estará fuera de servicio menos de 5 minutos al año. Entonces la probabilidad de que esa llamada importante no se pueda hacer, por culpa de los equipos es casi cero (0.001%).
- Coopere con lo inevitable. Si toca mojarnos un poco porque está lloviendo, hay que ser estoico. Yo odiaba mojarme con la lluvia hasta que sobreviví a dos huracanes en Jamaica, donde realmente se ve que la naturaleza quiere acabar con uno.
- Decida cuánta ansiedad merece un problema y niéguese a concederle más.
- No se preocupe por el pasado. Ya ocurrió y usted sobrevivió.
- En la película "Flight of the Phoenix™" para tomar la decisión clave que les salvaría la vida, se menciona: *"Creo que un hombre necesita solo una cosa en la vida. Alguien a quien amar. Si no puedes darle eso, dale esperanza. Y si no puedes dársela, solo dale algo que hacer".*

Todos tenemos problemas y obstáculos en la vida. El consejo es "No se preocupe, pero actúe", siguiendo estos pasos:
- Obtenga todos los hechos. Si una persona dedica su tiempo a obtener los hechos de un modo imparcial y objetivo, sus preocupaciones se disiparán por lo general a la luz del conocimiento y la lógica.
- Considere todos los hechos, luego, tome una decisión.
- Después de tomar una decisión, ¡actúe!
- Escriba y conteste las siguientes preguntas:
  ¿Cuál es el problema?
  ¿Cuáles son las causas del problema?
  ¿Cuáles son las posibles soluciones?
  ¿Cuál es la mejor solución?

Pasteur habló de la paz que se encuentra en las bibliotecas y los laboratorios ¿Por qué se encuentra paz en esos lugares? Porque los hombres de las bibliotecas y los laboratorios están por lo general demasiado absorbidos por sus tareas para

preocuparse. Los investigadores rara vez padecen desequilibrios nerviosos. No pueden permitirse esos lujos.
Ante todo, recuerde: "Le importa, pero no demasiado", como lo afirma Herb Cohen, considerado el mejor negociador del mundo, en su Best Seller "Negocie y Gane™".

Tercer escalón: Una persona estable cuenta con Convicción

Es tener voz y dignidad: Voz: expresa lo que piensa y hace que se escuchen sus ideas, opiniones y sentimientos. Dignidad: desea respeto por su trabajo, honradez, esfuerzo e individualidad.
La mayoría de los empleados no habla porque siente que no puede o porque nadie les ha preguntado. Retroalimente a su jefe, pídale consejo por lo menos una vez por semana.

Cuarto escalón: El liderazgo da estabilidad

Todo vendedor es un líder. Esto lo aprendí de dos jefes, sobre los cuales se podría hacer un estudio de liderazgo. Siempre tenían la puerta abierta de su oficina y sin importar lo ocupados que estuvieran, suspendían su trabajo y me prestaban atención. El líder hace que su equipo mejore continuamente, y aprovecha cualquier momento para evaluar, aleccionar y dar confianza a sus colaboradores. Se asegura que sus clientes y colaboradores entiendan la visión de la empresa, la vivan y la respiren. Se mete en la piel del otro e irradia energía positiva y optimismo.
El líder establece confianza mediante la sinceridad, la transparencia y el honor. Tiene el valor de tomar decisiones impopulares y confiar en su instinto. Cuestiona e insiste, con una curiosidad que raya en el escepticismo, para asegurarse que se responde a sus preguntas con el fin de conocer la real necesidad. El líder inspira, con su ejemplo, la toma de decisiones arriesgadas y aprendizaje continuo. Finalmente Celebra los triunfos. Muchas asperezas del trabajo diario

generadas con los compañeros de oficina y los jefes, se limaban los viernes del final día, tomando un trago juntos.
Pasos para lograr ser un líder, según Alex Dey en su libro “La Biblia del Vendedor™”:
1.Comprométase con la excelencia. Tome la decisión hoy, póngase en marcha hasta llegar a la meta.
2.Actúe como si fuera imposible fracasar. Supere el miedo, hágale frente al temor al fracaso y rechazo.
3.Dedíquese en cuerpo y alma a la venta, comprométase 100% con su profesión, su compañía, sus productos y sus clientes.
4.Posiciónese como un autentico profesional. Usted es un consultor y confesor para sus clientes.
5.Capacítese continuadamente. Aprenda algo nuevo cada día. Mejor preparado, más eficaz y eficiente.
6.Responsabilícese por sus resultados. Usted es el presidente de su vida.
7.Llegue a ser brillante en lo básico, principios de ventas. Domine el AIDA y no se distraiga.
8.Desarrolle relaciones de largo plazo. Si les gusta, ellos le compran. Concéntrese en la persona antes que en la venta. Tome nota.

Quinto escalón: Evite el estrés

El médico brasilero Dráuzio Varella oncólogo y presentador de televisión, establece relaciones directas entre el estrés y la aparición de cáncer:
Hable de sus Sentimientos si quiere lograr estabilidad: Emociones y sentimientos que son escondidos, reprimidos, terminan en enfermedades como: gastritis, úlcera, dolores lumbares, dolor en la columna. Con el tiempo, la represión de los sentimientos degenera hasta el cáncer. Entonces, vamos a sincerar, confidenciar, compartir nuestra intimidad, nuestros “secretos”, nuestros errores. El diálogo, el hablar, la palabra, es un poderoso remedio y una excelente terapia.
Tome Decisiones si quiere lograr estabilidad: La persona indecisa permanece en duda, en la ansiedad, en la angustia. La indecisión acumula problemas, preocupaciones, agresiones. La

historia humana es hecha de decisiones. Para decidir es preciso saber renunciar, saber perder ventajas y valores para ganar otros. Las personas indecisas son víctimas de dolencias nerviosas, gástricas y problemas de la piel.

Busque soluciones si quiere lograr estabilidad: Personas negativas no consiguen soluciones y aumentan los problemas. Prefieren la lamentación, la murmuración, el pesimismo. Mejor es encender un fósforo que lamentar la oscuridad. Una abeja es pequeña, pero produce lo más dulce que existe. Somos lo que pensamos. El pensamiento negativo genera energía negativa que se transforma en enfermedad.

No viva de apariencias si quiere lograr estabilidad: Quien esconde la realidad finge, hace poses, quiere siempre dar la impresión de estar bien, quiere mostrarse perfecto, bonachón, etc., está acumulando toneladas de peso... Una estatua de bronce con pies de barro. Nada peor para la salud que vivir de apariencias y fachadas. Son personas con mucho barniz y poca raíz. Su destino es la farmacia, el hospital, el dolor.

Acéptese si quiere lograr estabilidad: El rechazo de sí mismo, la ausencia de autoestima, hace que nos volvamos ajenos de nosotros mismos. Ser uno mismo es el núcleo de una vida saludable. Quienes no se aceptan a si mismos, son envidiosos, celosos, imitadores, competitivos, destructivos. Aceptarse, aceptar ser aceptado, aceptar las críticas, es sabiduría, buen sentido y terapia.

Confíe si quiere lograr estabilidad: Quien no confía, no se comunica, no se abre, no se relaciona, no crea relaciones estables y profundas, no sabe hacer amistades verdaderas. Sin confianza, no hay relacionamiento. La desconfianza es falta de fe en sí, en los otros y en su dios.

No viva siempre triste si quiere lograr estabilidad: El bueno humor, la risa, el reposo, la alegría, recuperan la salud y traen larga vida. La persona alegre tiene el don de alegrar el ambiente donde vive. “El buen humor nos salva de las manos del doctor”. La alegría es salud y terapia.

Sexto escalón: Para lograr estabilidad estimule su mente

En 1930 Napoleón Hill en su libro "Think and Grow Rich™", que ha logrado más de 60 millones de libros vendidos, afirmó "lo que la mente puede concebir y creer lo puede lograr". Luego de 20 años de investigación encontró cuatro columnas que sostienen una personalidad estable.

La primera columna está compuesta por los estímulos de la mente:

- → La amistad
- → La música
- → La fama, el poder y el dinero
- → El amor
- → El sexo
- → Una alianza armoniosa
- → El sufrimiento común
- → La autosugestión

La segunda columna se forma al seguir los mensajes que le envían las emociones positivas:

- → Deseo
- → Fe
- → Amor
- → Sexo
- → Entusiasmo
- → Romance
- → Esperanza

La tercera columna que soporta una personalidad estable, es la barrera formada al evitar los mensajes que le envían las emociones negativas:

→ Miedo
→ Celos
→ Odio
→ Venganza
→ Avaricia
→ Superstición
→ Cólera

En la cuarta columna encontramos la excusa del "si":

→ Sí no tuviera esposa o hijos.
→ Sí tuviera más empuje.
→ Sí tuviera dinero.
→ Sí tuviera buena educación.
→ Sí pudiera conseguir.
→ Si gozara de buena salud.
→ Si dispusiera de más tiempo.
→ Si los tiempos fueran mejores.
→ Si me comprendieran.
→ Si viviera en otras condiciones.
→ Si pudiera volver a vivir mi vida.
→ Si no tuviera miedo de lo que dicen.
→ Si hubiese tenido una oportunidad.
→ Si ahora tuviera esa oportunidad.
→ Si otro no lo hubiera conseguido ya.
→ Si nada me detuviera.
→ Si fuera más joven.
→ Si pudiera abrirme paso.
→ Si no tuviera deudas.
→ Si no hubiera fracasado.
→ Si supiera cómo.
→ Si mi familia no gastara tanto.
→ Si no hubiera perdido mi dinero.
→ Si viviera en otro barrio.
→ Si pudiera hacer lo que quisiera.
→ Si hubiese nacido rico.

→ Si tuviese más experiencia.
→ Si pudiera conocer a la persona adecuada.
→ Si tuviera el talento de otros.
→ Si me atreviera a imponerme.
→ Si hubiese aprovechado esa oportunidad.
→ Si la gente no me pusiera nervioso.
→ Si no tuviera la hipoteca.
→ Si pudiera ahorrar.
→ Si mi jefe me apreciara.
→ Si viviera en otra ciudad.
→ Si pudiera empezar.
→ Si fuera libre.
→ Si tuviera cierta personalidad.
→ Si no fuera tan gordo o tan flaco.
→ Si mi talento fuera conocido.
→ Si nadie se me opusiera.
→ Si no tuviera tantas preocupaciones.
→ Si me casara con la persona adecuada.
→ Si la gente no fuera tan insensible o ingrata.
→ Si no tuviera un pasado.
→ Si tuviera mi empresa propia.
→ Si los demás me escucharan.

Séptimo escalón: El vendedor estable evita caer en las causas comunes del fracaso analizadas por Napoleón Hill

La gran tragedia de la vida es la de los hombres y las mujeres que se empeñan seriamente en fracasar. La tragedia reside en la abrumadora mayoría de personas que fracasan, en comparación con las pocas que alcanzan el éxito.

1. Antecedentes hereditarios desfavorables: Nada se puede hacer por las personas que nacen con problemas cerebrales. El único método para salvar esta dificultad es el trabajo en equipo.

2. Falta de un propósito en la vida: No hay esperanza de éxito para la persona que carece de un propósito central o de un objetivo definido al cual apuntar. El 95% de las personas que fracasan, no lo tienen.
3. Falta de ambición para elevarse por encima de la mediocridad: Es triste, pero hay personas que son tan indiferentes y pusilánimes que no les interesa mejorar en la vida y que no están dispuestas a pagar el precio.
4. Educación insuficiente: Es una desventaja que se puede superar con relativa facilidad. La experiencia ha demostrado que las personas mejor educadas son, con frecuencia, aquellas a quienes se considera que han hecho a sí mismas, o que se educaron solas. Para ser una persona educada hace falta algo más que un título universitario. A la gente no se le paga sólo por lo que sabe sino más bien por lo que hace con lo que sabe.
5. Falta de autodisciplina: La disciplina proviene del autocontrol de los hábitos que usted sabe que le hacen daño. Antes de poder controlar condiciones externas, debe empezar por controlarse a sí miso. El dominio de uno mismo es la tarea más difícil que se puede abordar. Cuando se mire al espejo, podrá ver al mismo tiempo a su mejor amigo y a su peor enemigo.
6. Mala salud: Si no se tiene buena salud no se puede gozar de un éxito perdurable. Muchas causas de mala salud son susceptibles de control:
-Comer en exceso alimentos que dañen su salud
-Hábitos de pensamiento erróneos que expresan actitudes negativas
-Abusos y excesiva complacencia en la vida sexual
-Falta de ejercicio físico adecuado
-Respiración inadecuada
7. Influencias desfavorables durante la niñez: La mayoría de las personas con tendencias criminales las han adquirido como resultado de un ambiente desfavorable y de relaciones inapropiadas durante su niñez.
8. Procrastinación: La tendencia a dejarlo todo para más adelante acecha a todos los seres humanos. La mayoría andamos por la vida como fracasados porque aguardamos "el

mejor momento” para empezar a hacer algo que valga la pena. No espere. Empiece donde esté y trabaje con las herramientas que tenga a su disposición.

9. Falta de persistencia: Todos tenemos buena iniciativa pero poca “acabatiba”. La gente abandona la lucha ante los primeros signos de derrota. La persona que hace de la persistencia su consigna descubre que, finalmente, el fracaso se cansa de perseguirle y se va. El fracaso nunca triunfa sobre la persistencia.

10. Personalidad negativa: No hay esperanza de éxito para la persona que repele a los demás a causa de su personalidad negativa. El éxito se alcanza mediante la aplicación del poder, y el poder se consigue gracias a la cooperación con otras personas. Una personalidad negativa no induce a la cooperación.

11. Falta de control del impulso sexual: Un deseo sexual incontrolado puede provocar el abandono de un hogar estable y la privación del impulso que puede proporcionar una pareja permanente.

12. Conseguir algo por nada: El vicio del juego arrastra al fracaso. Nada es gratis en esta vida.

13. Falta de decisión: Los triunfadores toman decisiones con prontitud, y las cambian, si las cambian, con mucha lentitud. Los que fracasan toman decisiones, si las toman, muy lentamente, y las cambian rápidamente y con frecuencia. Lo que importa en la vida es la toma decisiones, buenas o malas, pero hay que decidirse y pronto.

14. Paralizarse por uno o más de los seis miedos básicos:

-El miedo a la pobreza
-El miedo a la crítica o rechazo
-El miedo a la enfermedad
-El miedo a la pérdida del amor
-El miedo a la vejez
-El miedo a la muerte

15. Selección errónea de la pareja: A menos que sea armoniosa, la relación amorosa es muy probable que se produzca el fracaso marcado por la miseria y la infelicidad, y que destruye toda la ambición.

16. Precaución excesiva: La persona que no corre riesgos se conforma con lo que queda una vez que han elegido los demás. La precaución excesiva es tan dañina como la falta de precaución. Hay que evitar ambos extremos. La vida está llena de riesgos.

17. Selección errónea de los socios en los negocios: Al vender un jefe o socio debe ser capaz de inspirarlo. Las personas emulamos a aquellos con los que tenemos una asociación más estrecha. Haber trabajado toda la vida en un empleo estable, no es garantía de que es un buen socio de negocios.

18. Superstición y prejuicio: La superstición es una forma del miedo y un signo de ignorancia. Los triunfadores son personas de mentalidad abierta que no deben temer a nada.

19. Elección de la vocación equivocada: Nadie puede triunfar si sigue un camino que no le gusta. Solo después de estudiar, obtener un título y trabajar se sabe cuál es la verdadera vocación y consagrarse de todo corazón.

20. Falta de concentración: Los sabelotodo rara vez hacen nada bien. Concentre todos sus esfuerzos en un solo objetivo principal bien definido.

21. Gastar indiscriminadamente: Los derrochadores no pueden tener éxito, sobre todo porque viven siempre con el temor a la pobreza. Ahorre sistemáticamente un 10% de sus ingresos. Si uno no tiene dinero en el banco, ha de aceptar lo que le ofrezcan, y alegrarse de conseguirlo.

22. Falta de entusiasmo: Sin entusiasmo no se puede ver convincente. Además, el entusiasmo es contagioso, y la persona que lo tiene y lo controla suele ser bien recibida en cualquier grupo de personas.

23. Intolerancia: La persona de mentalidad cerrada, sobre el tema que sea, rara vez sale adelante. Las formas más dañinas de la intolerancia son las que se relacionan con las diferencias de opinión en el terreno étnico, religioso o político.

24. Falta de moderación: Sus formas más dañinas se relacionan con las actividades de la comida, del consumo de bebidas alcohólicas y de la sexualidad.

25. Incapacidad de cooperar con los demás: Son más las personas que pierden sus puestos y sus mejores oportunidades en la vida debido a este fallo que por todas las demás razones juntas. Es un defecto que ningún líder ni hombre de negocios bien informado está dispuesto a tolerar.
26. Posesión de poder que no haya sido adquirido mediante el propio esfuerzo: El caso de los hijos de hombres adinerados y de otros que heredan un dinero que no ganaron. El poder en manos de alguien que no lo ha ganado poco a poco es fatal para el éxito. El enriquecimiento rápido es más peligroso que la pobreza.
27. Deshonestidad deliberada: No hay sustituto para la honestidad. No hay esperanzas para la persona que lo sea por propia elección. Tarde o temprano quedará prisionero de sus actos y los pagará con la pérdida de su reputación y su libertad.
28. Egoísmo y vanidad: La utilidad de estas cualidades es que son luces rojas a los demás porque les advierten que se mantengan a distancia. Son fatales para el éxito.
29. Suponer o adivinar en vez de pensar: La mayoría de las personas son demasiado indiferentes o perezosas para examinar los hechos que les permitan pensar con precisión. Prefieren actuar basándose en "opiniones" fundadas en conjeturas o en juicios precipitados.
30. Falta de capital: No disponer de capital suficiente para absorber el impacto de sus errores y para sostenerlos hasta que haya logrado el punto de equilibrio es un suicidio.
31. Agregue su pretexto.

Octavo escalón para lograr la estabilidad: Proyecte estabilidad usando el magnetismo personal en:

- ✓ El apretón de manos
- ✓ La postura y el porte
- ✓ La apariencia
- ✓ Los pensamientos y el tono de voz

Construyendo el edificio de la sociabilidad

Piso uno: Los valores

Para lograr sociabilidad, como lo ha sintetizado el más reconocido autor en liderazgo, Ken Blanchard en su libro "A todo vapor™", el vendedor empieza definiendo su guía para tomar decisiones: sus valores. Los valores son el "cómo" de la misión, el medio para ganar. Por ejemplo: "Trato a los clientes como me gustaría que me trataran a mi":
-No permitir nunca que los conflictos por beneficios de un área se interpongan con lo que es justo para mi cliente.
-No intentar maximizar los beneficios de corto plazo a costa de relaciones duraderas.
-Buscar el modo de facilitar los negocios con nosotros.
-Hablarles a diario, para que no lo hagan con la competencia.
-Nunca olvidarse de dar gracias.
Otro valor: "Intento ser el proveedor favorito y de mejor relación costo/calidad":
-Cuanto más ligero, mejor.
-Eliminar la burocracia y el pingponeo.
-Reducir gastos siempre que sea posible.
-Las operaciones deben ser rápidas y simples.
-Valorar el tiempo de los demás.
-Invertir en capacitación permanente.
-Conocer nuestro negocio mejor que nadie.
Ahora por favor, defina sus valores.

Piso dos: Para lograr sociabilidad, haga parte de su estereotipo al mayor secreto empresarial:

- ✓ La sinceridad

-Debemos evitar siempre que las personas se guarden las cosas para sí mismos, acumulando información.
-Hay que olvidarse de la competencia externa, cuando el peor enemigo del negocio es la forma en que nos comunicamos con los demás en el ámbito interno.
-Use el e-mail solo para enviar archivos. Véalo o llámele.
-Hace que las personas participen en la comunicación. Más personas, más riqueza de ideas. No se cierran, se abren y aprenden.
-Genera rapidez. Las ideas se analizan, extienden, mejoran y se convierten en actos velozmente. Apoyamos lo que construimos.
-Reduce costos. Elimina reuniones fútiles e informes que confirman lo que todos saben.

Piso tres: ¿Satisfecho o leal?

La sociabilidad se logra cuando sus clientes desean hablar con usted porque es diferente a los demás vendedores con los que tiene contacto. Crear la diferencia entre usted y la competencia: La clave es el valor percibido. La diferencia que perciben en usted.
1.Conocer la diferencia entre satisfecho y leal. El satisfecho le compra a cualquiera. El leal lucha por usted y lo refiere. Mídalos por las veces que compran otra vez.
2.Habilidad de hablar y ser irresistible. Si su mensaje de ventas es aburrido, el cliente pasa. Del nivel de atracción depende el deseo de comprar. La publicidad es seducción. Acérquelos con ideas y preguntas grandiosas.
3.Estudiar cada día 1 hora. Toda la información necesaria para triunfar ya existe. Expóngase a ella.
4.Establecer relaciones de amistad duraderas. Si las dos cotizaciones son iguales, la gente prefiere hacer negocios con sus amigos. Si las dos cotizaciones no son iguales, la gente prefiere hacer negocios con sus amigos.
5.Sentido del humor. Si los puede hacer reír, los puede hacer comprar. Estúdielo.

6.Su creatividad. Si es diferente es porque es creativo. Se puede aprender.
7.Pedir la venta. Es simple pero no se hace.
8.Creer en usted. Usted trabaja para la mejor empresa en el universo. Tiene los más grandiosos productos.
9.Estar preparado. 80% de los vendedores con 50% de preparación. Saben todo de sí mismos y nada del prospecto.
10.No quejarse, no culpar. Si se queja y culpa a otros, a nadie le gustará y nadie confiará en usted.
11.Actitud Si. Es todo. Usted se convierte en lo que piensa con actitud.

Piso cuatro: Recuerde: "El vendedor conduce electricidad"

Donald Trump, que según la revista Forbes en 2011, tiene una fortuna superior a los 3 mil millones de dólares, en su libro "Think Big and Kick Ass in Business and Life™", hace una invitación a pensar en grande para lograr la sociabilidad:
-Sueñe en grande, sus sueños son lo que usted será. No sea tímido en poner metas de dinero. Póngase una meta alta.
-Siempre sepa lo que hace, capacítese más. Siéntase orgulloso de su habilidad de resolver problemas creativamente.
-Sea apasionado por su trabajo. Nunca tome un NO por respuesta.
-Aprenda a confiar en sus tripas, basado en experiencia. Contrate a los mejores pero no confíe en ellos.
-No pierda el enfoque en los objetivos aunque le vaya bien.
-No haga lo que no le gusta solo por la plata. Hágalo bien, apasionadamente, y las cosas buenas llegarán a usted.
-De a sus metas un valor no monetario.
-Con pasión se conquista el miedo.
-La alegría proviene del trabajo bien hecho.
-Enfóquese en la solución, no en el problema.
-Maneje la presión al no pensar en los pensamientos y opiniones negativas de otros.
-Aprenda de sus errores pero no deje que lo depriman. Sea mentalmente fuerte y no se de por vencido nunca.

-Sálgase de su zona de confort cuando llegue a ella.
-Al apretar la mano de alguien, hace un trato, mantenga su palabra.
-Sincronícese con su instinto. Reúna toda la información posible, confíe en su instinto y actúe.
-Algunas personas tienen más suerte que otras, pero muy pocas. Usted se crea su propia suerte. Más trabajo duro, más afortunado será.
-El mundo ni el gobierno no le deben nada a usted, debe trabajarlo y ganárselo. La suerte no llega al amanecer. Atrévase a nuevos desafíos e ideas.
-Piense positivamente y espere lo mejor siempre pero planee para lo peor. No deje que nada se atraviese en su camino.
-Cuídese de los pensamientos negativos.
-Siga confiado ante los tropiezos, son solo huecos en el camino.
-No tenga ilusiones, el mundo es un lugar brutal lleno de gente mala y viciada. Todos desean acabar con la mano más rápida del oeste. El león mata por comida, el humano por deporte. Todos afuera son predadores económicos.
-Adquiera respeto aunque no le guste a algunas personas. Conozca de qué está hecho para ganar respeto. No se vista como payaso.
-Inspire con un poderoso espíritu de equipo. Valore la lealtad por encima de todo. Perdone a otros por su primer error honesto. Nunca olvide a un ladrón.
-Ponga estándares altos para la gente y espere que los alcancen. Perdone solo a las buenas personas.
-No se la deje montar de nadie.

Piso cinco: Luego de pensar en grande, Donald Trump recomienda utilizar “El impulso” para lograr la sociabilidad:

-Empezando nadie tiene impulso.
-Cada acción tomada, paso completado, tarea finalizada construyen impulso.

-Su masa crítica se alcanza cuando todos están en alerta roja y lo tienen a usted en la pantalla de su radar.
-Al ver el impulso la gente quiere tenerlo.
-El impulso se alimenta de una sola meta buscada con pasión e intensidad.
-El conocimiento especializado lo construye.
-Un mentor con experiencia ayuda al impulso.
-Mantenga el impulso desafiándose usted. Utilice la inercia a su favor.
-Siga adelante, si se detiene, el impulso se acaba.
-Adversidad y cambios bruscos lo hacen más fuerte.

Piso seis: Cómo vendedor sociable, usted vende un beneficio. Un beneficio es simplemente una idea. Las ideas toman forma siguiendo estos pasos:

1.Propósito: fije una meta.
2.Avance: libere la imaginación y no deje que su juicio la detenga.
3.Revisión: Escoja 3 ideas.
4.Descanse: Olvídese de ellas por un rato haciendo otra cosa distinta.
5.Consulte: En libros, en tv, con otros al verbalizar se ve la luz.
6.Insistencia: No pare hasta terminar o reinicie.
Exprese los beneficios
-Las ideas son como vagones de un tren pasando por un túnel.
-Acomódelas en orden lógico (inductivo o deductivo).
-Páselas por el túnel una por una.
-Páselas a la velocidad del cliente.
-Evite descarrilamientos.
-No sea un tren de la India.
- Responda solo 5 preguntas para comunicar un beneficio:
¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?
- Su cliente debe tener acceso previo a su producto mediante:
Vista, Gusto, Tacto, Oído y Olfato.

Mejorando su conducta

Código de ética del vendedor del Tecnológico de Bogotá™:

1.Aceptar la responsabilidad sobre seguridad, salud y bienestar de los demás que resulten de los productos que vendo.
2.Evitar conflictos de interés, reales o factibles y denunciarlos a las partes afectadas.
3.Ser honesto y preciso al hacer demandas o reclamos en hechos reales.
4.Rechazar el chantaje, soborno y cohecho en todas sus formas.
5.Mejorar nuestro conocimiento del producto, su aplicación adecuada y sus consecuencias.
7.Mantener y mejorar nuestra competencia sobre técnicas y herramientas de ventas y resolver creativamente las necesidades de mis clientes, solo si realmente puedo.
8.Buscar, aceptar y ofrecer el mejor concepto de nuestra empresa honestamente, para conocer y corregir errores.
9.Tratar con equidad a todos sin distinto de raza, religión, sexo, incapacidad, defectos físicos, edad o nacionalidad.
10.No hacer daño.
11.Ayudar a colegas y colaboradores en su desarrollo personal y práctica del código.

Reglamento interno de trabajo del vendedor:

-No tergiverse nada intencionalmente.
-Aclare siempre los malentendidos.
-Trabaje duro para su jefe.
-Haga lo que dice que va a hacer.
-Generosidad y gratitud con sus colaboradores.
-Nunca se rinda.
-No hable mal de nadie.

-Si la ética está en riesgo, incurra en una perdida ya, en pro de una ganancia futura.

La Autoadministración

Brian Tracy, conferencista y escritor sobre ventas sigue este concepto en “21 secretos de la venta™”, para lograr un cambio en su conducta:
-Haga cosas que cuenten, no pierda el tiempo, no vea más TV.
-Nunca se disculpe a sí mismo, afróntelo.
-No culpe a otros, cúlpese a usted mismo.
-Usted lo merece, triunfe, puede.
-No sea esclavo de sus deseos.
-Sea tan firme con usted, como lo es con los demás.
-Sea su propio jefe en vez de serlo para los demás, hágase amigo de sus amigos.
-Llegue más temprano, salga más tarde.

Doce Parámetros de Conducta de Gittomer:

1. Piense. Antes de cada reunión estoy pensando qué hacer con la comisión que recibiré. La venta está en mi cabeza. Este es un gran prospecto. Ellos necesitan mi producto, lo adoran me quieren. La venta está en mi bolsillo. Puedo porque lo pienso.
2. Crea. En su empresa, su producto, su precio y en usted. O no venderá. ¿Por qué creo? ¿Por qué creerán? Cuando usted no cree, el prospecto lo ve, lo oye, lo respira, lo siente.
3. Sintonice. Desarrolle cercanía y compromiso personal. No empiece con la charla de ventas. Pregunte y hágalo sonreír. Encuentre el vínculo y trátelo como a un amigo. ¿Inicio amistosamente?
4. Descubra. Sus razones para comprar.
¿Cuál es su motivo, su historia, su experiencia previa, conocimiento, sabiduría aprendida, su problema o urgencia?
¿Qué desean, quieren, pueden comprar? ¿Qué van a resolver, ganar, recuperar? ¿Cuál es su pasión, miedo, codicia? ¿Qué esperan? ¿Por qué no me dicen todo? ¿A quién desean

impresionar, tranquilizar, recompensar? ¿Cuál es el riesgo que los hace dudar de tomar una decisión?

5. Pregunte. Malas respuestas a malas preguntas. Las preguntas son el corazón de la venta, convierten el proceso de venta en proceso de compra, descubren hechos y motivos de compra.

6. Observe. Más importante que oír y hablar. Examine, piense, genere ideas, actúe. Lleve siempre donde tomar notas de lo que ve. Deduzca.

7. Atrévase. Sin riesgo no hay victoria ni ganancia. Solo los que se arriesgaron y triunfaron y son admirados. Al llamar, cara a cara, saltando barricadas, negociando el precio, al hacer seguimiento, cerrando.

8. Posea la culpa cuando no vende. No se culpe, asuma la responsabilidad. Prevenga que: no sea el precio, no le devuelvan las llamadas o e-mails, se nieguen, lo hagan esperar.

9. Gane. Venda por la relación, no la comisión. Los amigos le pueden hacer ganar fortunas. Trabaje duro para su cliente. No haga una venta, gane un cliente. Desayune con sus 10 mejores clientes.

10. Pruebe. Un testimonio vale más que mil discursos de ventas. Use testimonios en video. Pida cartas de referencia. Prueban lo que usted dice que es su producto, su empresa y usted.

11. No venda Productos, venda beneficios. No venda impresoras, venda imagen. Carros o estatus. Seguros o estabilidad financiera para su familia. Gafas o Mejor visión y estilo.

12. El vendedor es un prisma. Recibe la Luz de las características y especificaciones y las descompone en los colores de los beneficios.

Mi conducta a veces depende de cómo el cliente o prospecto me trata.

El mensaje a mi cliente es: Tráteme como quieren que traten a sus vendedores (Lea esto en voz alta):

¡Devuélvame las llamadas!
¡Tome mi llamada, contésteme!
¡No me mande al buzón de voz!
¡Respóndame los emails!
¡Que su guardián no me diga que no ve a nadie sin una cita previa!
¡Si dice que deposita el dinero el Viernes, que sea el Viernes!
¡No me diga que su empresa no paga anticipos!
¡Dígame la verdad!
¡Dígame quién decide!
¡Cuénteme cómo se siente!
¡Atienda mi presentación!
¡Haga lo que dice que va a hacer!
¡Cuénteme la objeción real!
¡No me diga que lo pensará!
¡No me diga que ya se gastó el presupuesto!
¡Cuando se reúna con otros a decidir, déjeme estar presente!
¡No me diga que no está en presupuesto!
¡No juegue conmigo!
¡Respéteme!
¡Llegue a tiempo a la cita!
¡Llegue a la reunión!
¡Decida ahora!
¡Deme la venta cuando se la pida!
¡Ya respondí todas sus preguntas!
¡Ya terminamos el demo!
¡No hay más dudas sobre mi producto!

Recorriendo el tren de la Cordialidad

Primer vagón: Siendo más amigable

Dale Carnegie, uno de los 50 escritores en lograr más de 15 millones de copias vendidas de su libro “Como ganar amigos e influir sobre los demás™”, lo resume en “Siendo más amigable”:

1.No critique, no condene, no juzgue ni se queje. En lugar de censurar a la gente, tratemos de comprenderla. Tratemos de imaginarnos por qué hacen lo que hacen. La crítica es inútil porque pone a la otra persona en la defensiva, y por lo común hace que trate de justificarse. La crítica es peligrosa porque lastima el orgullo, tan precioso de la persona, hiere su sentido de la importancia y despierta su resentimiento. Nadie nunca se autocritica.

2.Demuestre aprecio honrado y sincero. Emerson dijo: *“Todo hombre que conozco es superior a mí en algún sentido. En ese sentido, aprendo de él”*. La forma de desarrollar lo mejor que hay en el hombre es por medio del aprecio y el aliento. Si algo le gusta, sea caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios.

3.Despierte en los demás un deseo vehemente. Si un vendedor puede demostrarnos que sus servicios o sus productos nos ayudarán a resolver nuestros problemas, no tendrá que esforzarse por vendernos nada. Ya lo compraremos nosotros. Y un cliente desea creer que él es quien compra, no que hay quien le vende.

4.Interésese sinceramente por los demás. Nos interesan los demás cuando se interesan por nosotros. El individuo que no se interesa por sus semejantes es quien tiene las mayores dificultades en la vida y causa las mayores heridas a los demás. Se pueden ganar más amigos en dos meses si se interesa uno en los demás, que los que se ganarían en dos años si se hace que los demás se interesen por uno.

5.Sonría. Las acciones dicen más que las palabras, y una sonrisa expresa: "Me gusta usted. Me causa felicidad. Me alegro tanto de verlo". Proceda como si fuera feliz y eso contribuirá a hacerlo feliz. No es lo que tenemos o lo que somos o donde estamos o lo que realizamos, lo que nos hace felices o desgraciados. Es lo que pensamos acerca de todo ello. El hombre cuya cara no sonríe no debe abrir un negocio.

6.Recuerde que para toda persona su nombre es el sonido más dulce e importante en el mundo. Recordar y usar nombres no es sólo prerrogativa de reyes y gobernantes. Durante la conversación repita varias veces el nombre, y trate de asociarlo en la mente con la voz, las facciones, la expresión y el aspecto general del interlocutor.

7.Sea un buen oyente. Anime a los demás a que hablen de sí mismos. La persona con quien habla usted está cien veces más interesada en sí misma y en sus necesidades y sus problemas, que en usted y sus problemas. Pocos seres. Humanos se libran de la implícita adulación que hay en el oyente absorto.

8.Hable siempre de lo que interese a los demás. Usted recibe una recompensa diferente de cada persona, y esas recompensas dan por resultado una ampliación en su vida.

9.Haga que la otra persona se sienta importante y hágalo sinceramente. Hábleles a las personas de ellos mismos, y lo escucharán por horas.

10. La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola. Si discute usted, y pelea y contradice, puede lograr a veces un triunfo. Pero será un triunfo vacío, porque jamás obtendrá la buena voluntad del contrincante. Acepte el desacuerdo. Es su oportunidad de corregir las cosas antes de cometer un grave error.

11. Desconfíe de su primera impresión instintiva. Nuestra primera reacción natural en una situación desagradable es ponernos a la defensiva, ponernos en alerta roja y subir los escudos.

12. Controle su carácter. Recuerde que se puede medir la dimensión de una persona por lo que la irrita.

13. Escuche. Dele a su oponente la oportunidad de hablar. Déjelo terminar. No se resista, defienda, ni discuta. Eso sólo

levanta barreras. Trate de construir puentes de comprensión. No construya altos muros de incomprensión.

14. Busque las áreas de acuerdo. Una vez que haya oído hasta el fin a su oponente, exponga antes que nada los puntos y áreas en que están de acuerdo.

15. Sea honesto. Busque los puntos donde puede admitir su error, y hágalo. Discúlpese por sus errores. Eso desarmará a sus oponentes y reducirá la actitud defensiva.

16. Agradezca sinceramente a sus oponentes por su interés. Cualquiera que se tome el trabajo de presentar y sostener objeciones está interesado en lo mismo que usted. Piénselos como gente que realmente quiere ayudarlo, y haga amigos de sus oponentes.

17. Demuestre respeto por las opiniones ajenas. Jamás diga a una persona que está equivocada. No empiece nunca anunciando: "Le voy a demostrar tengo razón". Está mal. Eso equivale a decir: "Soy más vivo que usted. Voy decirle una o dos cosas y le haré cambiar de idea". Es un desafío. Despierta oposición y hace que quien lo escucha quiera librar batalla con usted, antes e que empiece a hablar. Si va usted a demostrar algo, que no lo sepa nadie. Hágalo sutilmente, con tal destreza que nadie piense que lo está haciendo. Alexander Pope dijo: *"Se ha de enseñar a los hombres como si no se les enseñara, Y proponerles cosas ignoradas como si fueran olvidadas"*.

18. Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente. Jamás se sentirá acosado por admitir que quizá se equivoque. Eso detendrá todas las discusiones y dará a la otra persona el deseo de ser tan justo y ecuánime como usted y que también él puede equivocarse.

19. Empiece en forma amigable. Diga usted de sí mismo todas las objeciones que sabe está pensando la otra persona, o quiere decir, o se propone decir, y dígalas antes de que él haya tenido una oportunidad de formularlas, y le quitará la razón de hablar. Cualquier tonto puede tratar de defender sus errores, pero está por encima de los demás, y asume un sentimiento de nobleza y exaltación quien admite los propios errores.

20. Consiga que la otra persona diga "Sí, sí", inmediatamente. Cuando hable con alguien, no empiece

discutiendo las cosas en que hay divergencia entre los dos. Empiece destacando, y siga destacando, las cosas en que están de acuerdo. Siga acentuando, si es posible, que los dos tienden al mismo fin y que la única diferencia es de método y no de propósito. Un "No" como respuesta es un obstáculo sumamente difícil de vencer. Cuando una persona ha dicho No, todo el orgullo que hay en su personalidad exige que sea consecuente consigo mismo. Converse y, si está en desacuerdo, comprenda por qué precisamente en qué lo está, logrará ver que no se halla lejos del otro, que los puntos en que difiere son pocos y los puntos en que se identifican son muchos, y que si tiene la paciencia y la franqueza y el deseo necesario, estarán de acuerdo.

21. Permita que la otra persona sea quien hable más. Si quieres tener enemigos, supera a tus amigos. Si quieres tener amigos, deja que tus amigos te superen. Nuestros amigos prefieren hablarnos de sus hazañas antes que escucharnos hablar de las nuestras. Casi todos los hombres que han triunfado se complacen en recordar sus luchas iniciales. Dejemos que hable. Sabe más que nosotros acerca de sus negocios y sus problemas. Hagámosle preguntas. Permitámosle que nos explique los síntomas del problema.

22. Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella. A nadie agrada sentir que se le quiere obligar a que compre o haga una cosa determinada. Todos preferimos creer que compramos lo que se nos antoja y aplicamos nuestras ideas. Nos gusta que se nos consulte acerca de nuestros deseos, nuestras necesidades, nuestras ideas.

23. Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona. Dígase a si mismo: ¿Qué pensaría, cómo reaccionaría yo si estuviera en su lugar?, Ahorrará mucho tiempo e irritación. Al interesarnos en las causas es menos probable que nos disgusten los efectos. Además, habrá aumentado usted considerablemente su habilidad para tratar con la gente. Nunca empiece la llamada sin una idea perfectamente clara de lo que va a decirle y de lo que es probable que él, según sus conocimientos de sus intereses y motivos, responderá.

24. Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona. Comience diciendo: "Yo no lo puedo culpar por sentirse como se siente. Si yo estuviera en su lugar, no hay duda de que me sentiría de la misma manera". La especie humana ansía universalmente la simpatía. El niño muestra a todos una cortada superficial o un machucón para que se conduelan de él. Con el mismo fin los adultos muestran sus cicatrices, relatan sus accidentes, enfermedades, especialmente los detalles de sus operaciones quirúrgicas. Independiente de la edad, si alguien lo invita a su casa y usted le presta atención, empezará a mostrarle todos sus juguetes.

25. Apele a los motivos más nobles. La gente tiene dos razones para hacer una cosa: una razón que parece buena y digna, y la otra, la verdadera razón. La gente es honrada y quiere responder a sus obligaciones.

26. Dramatice sus ideas. Sea entusiasta sobre el trabajo que ha hecho y respalde sus trabajos con hechos y ejemplos. Sus colegas valorarán su plan bien pensado y su entusiasmo, y le otorgarán la credibilidad que merece. Los comerciales de televisión muestran abundancia de ejemplos del uso de las técnicas dramáticas para vender productos. Siéntese una noche delante de su televisor y analice lo que hacen los publicitarios en cada una de sus presentaciones.

27. Lance, con tacto, un reto amable. El principal factor motivador de la gente es el trabajo mismo, no el dinero. Si el trabajo es excitante e interesante, es toda la motivación que necesita la gente para hacerlo bien. Eso es lo que encanta a toda persona que triunfa: el juego. La oportunidad de expresarse. La oportunidad de demostrar lo que vale, de destacarse, de ganar. El deseo de sobresalir. El deseo de sentirse importante.

Segundo vagón: Reglas para escuchar

Logre cordialidad siguiendo las reglas para escuchar:
-No monopolice la conversación.
-No interrumpa cuando otro habla.
-No empiece a alegar antes de que el otro termine.

-No divague con historia personales a cada rato.
-No termine las frase del otro.
-No espere con impaciencia hasta que el otro termine para interponerse.
-No permanezca con los ojos clavados en el otro.

Tercer vagón: Sea cordial con sus colaboradores

1.Empiece con elogio y aprecio sincero.
2.Llame indirectamente la atención sobre los errores.
3.Hable de sus propios errores, antes de criticar los de los demás.
4.Haga preguntas en vez de dar órdenes.
5.Permita que la otra persona salve su propio prestigio.
6.Elogie el más pequeño progreso y, además cada progreso.
7.Atribuya a la otra persona una buena reputación, para que se interese en mantenerla.
8.Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir.
9.Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.

Cuarto Vagón: Jerarquía de las necesidades

La jerarquía de necesidades de Maslow, sicólogo y humanista de USA que murió en 1970, se describe como una pirámide que consta de cinco niveles. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide:
Primer nivel: Necesidades fisiológicas: Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la vida:
-Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
-Necesidad de mantener el equilibrio del PH y la temperatura corporal.
-Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.

-Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
Segundo nivel: Necesidades de seguridad: Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido:
-Seguridad física y de salud.
-Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
-Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.
Tercer nivel: Necesidades de amor y de pertenencia: Relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas:
-La amistad.
-El compañerismo.
-El afecto y el amor.
Cuarto nivel: Necesidades de estima:
-Necesidad del respeto a uno mismo.
-Tener confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
-Necesidad de respeto de las demás personas.
-Necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.
Nivel cinco: Auto-realización:
Encontrar un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados.

Quinto vagón: Relájese y respire para lograr cordialidad

En el libro "Ejecutivos Guerreros™" de Robert Scott, encontramos que el vendedor moderno debe eliminar el estrés muy rápidamente. Para lograrlo se recomienda respirar para lograr cordialidad:
-Durante 30 segundos realice 20 respiraciones.

-4 cortas y una larga y profunda que llene y desocupe todo el pulmón.
-Repita hasta que sienta la energía fluyendo.
Relájese para lograr cordialidad:
-Escuche música tranquilamente en el sillón favorito en su casa.
-Practiqué algún deporte.Vea una película. Pasee por un bosque.
-Siéntese en la playa. Lea y medite.Coleccione algo.
-Pinte, dibuje o escriba.
-Realice trabajos de artesanía.
-Practique la jardinería.
-Un masaje.
Una persona cordial sabe cuando es necesario relajarse:
-Al levantarse con pereza, sin fuerza para trabajar.
-Al no meditar o hacer ejercicio temprano.
-Al bañarse y vestirse rutinariamente y solo aparentar.
-Al enfurecerse, discutir apasionadamente y ver negativamente a otros.
-Al comer sin ritual, sin saborear y haciendo otra cosa.
-Al comer muchas harinas, grasas y dulces, fumar y tomar alcohol en exceso.
-Al implicarse en la violencia y crítica, al ver noticieros.
-Al no ver el mundo y la vida por la codicia y el poder.
-Al tratar mal a animales, plantas y al entorno.
-Al sufrir estrés social.
-Al tener vicios como el alcohol, drogas, tabaco o sexo.
-Al actuar inconscientemente sin atención.
-Cuando pierde el tiempo en acciones carentes de valor.
-Al no escuchar al propio cuerpo y no percibir las energías.
-Al abordar a otros con rigidez y reacciones precondicionadas.
-Al bloquear la energía positiva exterior.
-Cuando los objetivos de la vida son mundanos.
-Cuando la ira, la posesividad, la autocompasión y la rivalidad están presentes.
-Cuando se intelectualiza en exceso y al suponer cosas.

Sexto vagón: Imite al vendedor samurái:

"El líder samurái™" de Bill Diffenderffer, analiza al vendedor samurái:
1.No vive de lamentaciones. Los errores cometidos son considerados como enseñanzas.
2.No se auto-compadece por nada. Es coherente con errores cometidos.
3.Supera el ego de la auto-importancia.
4.No se auto-engaña nunca.
5.No culpa a nadie por su situación.
6.Se ajusta a la realidad como es.
7.No crea pretextos ni se auto-justifica. Es responsable de sus actos.
8.Es objetivo.Toma la vida como un maestro.
10. No presume de cualidades que no tiene.
11. Tiene una energía instintiva.
12. Conoce la brevedad y fragilidad de las relaciones y actos que realiza.
13. El fracaso no le ocasiona depresión sino impulso y una percepción intensificada de su entorno.
14. Cada proyecto se lleva como si fuera el definitivo.
15. No tiene tiempo para dudas.
16. Logra habilidad, precisión y control del aprendizaje continuo.
17. Se profesionaliza para todo lo que puede ser.
18. Nunca es exagerado o teatral.
19. Prevalecen sus ideas y su proyecto por encima de las emociones de otros.

Séptimo vagón: Utilice el arma secreta del vendedor samurái

La atención:

-Debe disciplinarse y entrenarse.
-Le permite avanzar y percibir las cosas como son y como se presentan a cada instante. Sin velos.
-Sin atención no hay progreso interior.
-La utiliza para investigar a su prospecto y estar siempre alerta.
-Le evita malgastar energías innecesariamente abandonando emociones negativas.
-Junto con la meditación elimina las energías de los viejos impulsos. Le permite detenerse en sí mismo y experimentarse tal y como es.
-No persigue ninguna meta, sólo ser y estar.
-Con ella se abre a su propia realidad. Explora lo más doloroso.
-Evita escaparse de la realidad.
-El vendedor halla un verdadero refugio en si mismo. No es fácil ya que se enfrenta al mundo, a otros y así mismo. Requiere sacrificio. Sin entrenamiento no hay resultados. Es la única forma de lograr la meta. Sin disciplina, actitud e intención es inútil.

Leyes de la atención:

1. ley del monoideísmo: La atención es monoideísta, no se pueden atender 2 cosas al mismo tiempo.
2. ley de la fijación: La atención puede fijarse en ideas y objetos, así como percepciones y vivencias.
3. ley de la liabilidad: La atención es móvil y de muy corta duración.
4. ley de la afectación: Si la atención se polariza en algo, es porque ese algo nos afecta de alguna manera y lo relacionamos como vivencia emotiva o volitiva.
5. ley de la prioridad: Cuando algo se entiende y se destaca en la conciencia, otros puntos se inhiben en ella.
6. ley de Brentano (filósofo, psicólogo y sacerdote católico alemán del siglo IXX): En el fluir de la conciencia, ésta siempre se halla ocupada en algo. Este algo sobresale en la corriente conciencial.

Octavo vagón: Logre cordialidad siguiendo los consejos de Confucio, filósofo chino del siglo V antes de Cristo, a los vendedores:

1.Debe servirse de los ojos con el deseo de ver claramente.
2.Debe tener una expresión dulce.
3.Debe observar una actitud deferente.
4.Debe cuidar que su lengua sea siempre sincera.
5.En los negocios debe estar atento y cuidadoso y conservando el respeto.
6.Cuando duda de algo interroga a los demás.
7.Si tiene resentimientos piensa en sus consecuencias.
8.Cuando percibe posibilidad de ganancia, primero piensa en la equidad.
Confucio también dijo:
"Lo escuché y lo olvidé, lo vi y lo entendí, lo hice y lo aprendí."
“Cada persona es capaz de aprender y de ser autodidacta, independientemente de su estatus social, económico o político”.
“Exígete mucho a ti mismo y espera poco de los demás. Así te ahorrarás disgustos”.
“No uses un cañón, para matar un mosquito”.
“El hombre superior se culpa a sí mismo, él inferior culpa de todo a los demás”.
“La pereza camina tan lentamente que no ha de esforzarse mucho la pobreza para alcanzarla”.
“Nunca hagas apuestas. Si sabes que has de ganar, eres un pícaro; y si no lo sabes, eres tonto”.

Recuerde lo que dice John Travolta en “Swordfish™”: “No confundir amabilidad con debilidad”.

Logrando Responsabilidad

Doce características del vendedor ideal de General Electric™:

Jack Welch cuando contrataba vendedores buscaba las siguientes características del vendedor ideal:

1. Integridad:
Dice la verdad y mantiene su palabra.
Se hace responsable de sus acciones pasadas.
Admite los errores y los soluciona.
Conoce la ley y la cumple.
Juega para ganar limpiamente, según las reglas.

2. Inteligencia:
Posee curiosidad intelectual.
Tiene una amplitud de conocimientos que le permiten trabajar o dirigir a otros.
Son diferentes los títulos a la inteligencia.
Todos los días lee una hora mínimo.

3. Madurez:
No es cuestión de edad.
Soporta la presión.
Gobierna el estrés y las adversidades.
Disfruta del éxito con alegría y humildad.
Respeta las emociones ajenas.
Es seguro pero sin ser arrogante.
Tiene gran sentido del humor.

4. Energía positiva:
Capacidad de ponerse en marcha.
Se crece con la acción.
Disfruta de los cambios.
Extrovertido y optimista.
Hace amigos fácilmente.
Empieza el día con entusiasmo.
No se queja de trabajar demasiado.

5. Energiza a otros:
Anima a su equipo para emprender lo imposible y lo disfruta.
Profundo conocimiento del negocio.
Notables dotes de persuasión.
Define objetivos con claridad.
Ama la vida.

6. Entereza:
Tiene valor para tomar decisiones complejas.
Sabe cuando dejar de evaluar y ver matices para actuar, aunque no posea toda la información.
Fácilmente resolutivo cuando entra en operaciones.
Entiende que la falta de determinación es fatal.

7. Ejecución:
Capacidad de hacer el trabajo.
Tiene responsabilidad y autonomía pero sin ser autosuficiente ni envidioso.
Sabe llevar decisiones a la práctica y las impulsa hasta su conclusión a través de las resistencias, caos, obstáculos inesperados y BOCHICAs.

8. Pasión:
Entusiasmo profundo, auténtico y sentido por el trabajo y clientes.
Le importa sinceramente el éxito de sus colegas, empleados y amigos. No los ve como competencia.
Le encanta aprender y crecer.
Se apasiona por todo lo que les gusta.

9. Autenticidad:
Sabe quién es y se siente cómodo con ello.
Tiene confianza en sí mismo y convicción.
Resuelto y decidido cuando tiene que actuar rápido.
Su mensaje conmueve y toca nuestro interior por su crudeza.
No tiene pizca de falsedad.

10. Anticipación:
Debe tener visión y la capacidad de predecir el futuro.
Sabe anticiparse a lo inesperado.
Tiene un sexto sentido para los cambios del mercado.
Se mantiene actualizado.
Imagina lo imaginable.

11. Tendencia a rodearse de personas más inteligentes y mejores que él:
Valora sus conocimientos y consejos antes de tomar una decisión.
Se asegura que todos los presentes contemplen el problema desde un ángulo distinto.
Analiza la información y resuelve crisis.
Es el más inteligente de la reunión pero no actúa así.
12. Resistencia:
Aprende de sus errores cuando se tambalea y cae
Se recupera y sigue adelante con energía renovada, convicción y confianza.
Carácter formado.
Ha pasado por experiencias difíciles y ha corrido mejor en la siguiente carrera.

Cinco requisitos para asignar prioridades

Para lograr responsabilidad, Stephen Covey, MBA de USA y autor de "Los siete hábitos de las personas altamente efectivas™", recomienda seleccionar prioridades en función de:
-Importancia: Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.
-Urgencia: Prioridad crítica o no crítica.
-Plazo: Hacer el trabajo necesario y solo el trabajo necesario a tiempo.
-Realidad: Si realmente puede hacer lo que dijo que iba a hacer.
-Cliente: Persona natural o jurídica dentro del Pareto.

Cuatro elementos para poder liderar:

Gestionar = **Gerenciar** (estratégico) +
Administrar (ejecutivo) +
Operar (colaborativo)

Liderar es gestionar en el tiempo. Se logra si el líder está siempre enterado de cómo va el proyecto y las posibles desviaciones de los parámetros establecidos como metas. Cuantificar las desviaciones, en función del tiempo, dinero, talentos y recursos. Rapidez para identificar una deficiencia, enmendarla, tomar decisiones, para solventarla y seguimiento del acercamiento al Alcance.

Tres elementos en equilibrio

Un jefe que tuve, me enseño que se puede lograr responsabilidad equilibrando: Calidad, tiempo y precio. Si algo es bueno y rápido es caro. Si algo es bueno y barato, se demora. Si algo es rápido y barato, es malo.

Doce virtudes de Benjamín Franklin:

Benjamín Franklin (él de los billetes de 100 dólares) describió la responsabilidad como una serie de virtudes:

1. Templanza: "No he fallado. He encontrado 10,000 maneras de cómo no funcionara". Disfrutar los buenos momentos y ser fuertes en la adversidad. Un carácter templado no se rinde y es estoico.

2. Silencio: "Me he arrepentido a veces de mis discursos, pero nunca de mi silencio". A veces callar es la mejor opinión, aunque no debe usarse el silencio para declinar nuestras ideas.

3. Orden: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". El orden empieza desde nuestro escritorio, llevar una agenda, manejar citas y ser puntuales.

4. Resolución: "Toma el liderazgo, sigue o quítate de mi camino". Decidirse a hacer las cosas, de nada valen los planes y las buenas ideas si no se tiene el valor para llevarlas a cabo.

5. Frugalidad: "La simpleza es la más avalada forma de sofisticación". Ser simple no significa ser aburridos, tenga menos complicaciones en la vida, la empresa y los procesos. Tendrá una vida más satisfactoria.

6. Eficiencia: "Los obstáculos son las cosas terribles que vemos cuando quitamos nuestra vista de la meta". Enfocarse

sabiendo que queremos lograr y tenemos una fecha determinada junto con un plan de acción, nada detiene el éxito.

7. Franqueza: "El principio de la sabiduría es llamar a las cosas por su nombre". No hay nada oculto bajo el sol y tarde o temprano la verdad sale a la luz. Hablar con la verdad nos da una imagen de credibilidad y respeto.

8. Moderación: "En cualquier competencia entre poder y paciencia, apueste por la paciencia". Ser moderado, tomar las cosas con calma y tomar decisiones atinadas nos lleva al éxito, o al fracaso si nos dejamos llevar por impulsos.

9. Pulcritud: "80% del éxito es estar ahí, a tiempo". La imagen es importante. Hay que actuar como si uno ya fuera lo que quiere ser.

10. Tranquilidad: "Uno de los síntomas de que nos acercamos a un colapso nervioso, es la creencia de que nuestro trabajo es terriblemente importante".

11. Pureza: "Toma 20 años construir una reputación. Toma 5 minutos perderla". No quiero decir que hay que entrar a un monasterio o convento para ser puros, significa que debemos cuidar nuestra imagen.

12. Humildad: "Sea amable con la gente en su camino a la cima, porque puede encontrarlos en su camino hacia abajo". Nuestro valor no nos lo da un puesto dentro de una empresa, ni una cuenta en el banco.

54 consejos de Washington

El general Washington logró ser ejemplo de responsabilidad, lo y en homenaje dio su nombre a la capital de USA, el estado, la universidad, el portaviones y ser el rostro del Corazón Púrpura, el billete de 1 dólar, la moneda de 25 centavos y el monte Rushmore. Durante sus 67 siguió estrictamente:

1. Cada acto debe transmitir respeto por los presentes.
2. En presencia de otros, no canturree en voz baja, ni tamborilee con los dedos ni los pies.

3. No hable cuando otros hablan, no permanezca sentado cuando otros están de pie, no camine cuando otros se detengan. Si todos tienen el saco puesto, no se lo quites.
4. No dé la espalda a los demás, y menos cuando habla, no mueva la mesa o el escritorio donde otro lee o escribe, no se apoye en nadie.
5. No sea lisonjero, ni bromee con nadie que no esté de ánimo para bromas.
6. No lea cartas, libros ni papeles en compañía, pero cuando sea preciso hacerlo, debe pedir permiso. No se acerque a los libros ni escritos de nadie para leerlos sin autorización, ni fisgonee cuando otro está escribiendo una carta.
7. Que su semblante sea agradable, pero que demuestre gravedad ante asuntos serios.
8. No demuestre satisfacción ante el infortunio de otro, aunque se trate de su enemigo.
9. Los que gozan de título o posición tienen precedencia en todas partes, pero mientras son jóvenes deben respetar a quienes son sus iguales por su nacimiento o por otras cualidades, aunque no ocupen cargos públicos.
11. Que su plática con hombres de negocios sea breve y al punto.
12. Al visitar a los convalecientes, no asuma el papel de médico que no le corresponde.
13. Al escribir o al hablar, diríjase a la persona por su título debido, de acuerdo con su grado y las costumbres del lugar.
14. No discuta con sus superiores, y siempre presente sus opiniones con modestia.
15. No procure ser maestro de sus iguales en las artes que profesan, pues pasará por arrogante.
16. Cuando un hombre hace todo lo que puede, aunque no logre tener éxito, no lo culpe por su intento.
17. Cuando deba aconsejar o recriminar, considere si es pertinente que se haga en público o en privado, de inmediato o en otra ocasión, y también cuáles son las palabras atinadas, y al reprender no muestre signos de cólera, sino actúe con reserva y moderación.

18. No se mofe de asuntos de importancia, no haga burlas mordaces ni hirientes, y si hace gala de ingenio, no se ría de sus propias palabras.
19. Cuando reprenda a otro procure ser intachable, pues el ejemplo es más elocuente que la exhortación.
20. No emplee palabras hirientes contra nadie, ni juramentos o escarnios.
21. No se apresure en creer rumores en detrimento de otras personas.
22. Sea discreto en su atuendo, y procure respetar la naturaleza antes que suscitar admiración. Siga la moda de sus iguales, tal como sea pertinente respecto del tiempo y lugar.
23. No se comporte como un pavo real mirándose sin cesar para ver si está presentable, si el calzado le sienta bien o si su ropa es elegante.
24. Júntese con hombres de calidad si estima su reputación, pues más vale estar solo que mal acompañado.
25. Que en su conversación no haya malicia ni envidia, y así manifestará ser de natural afable y ponderable, en las causas apasionadas permita que se imponga la razón.
26. No cometa la impudicia de urgir a su amigo a revelar un secreto.
27. No digas bajeza ni frivolidades entre hombres adultos y educados, ni cosas dificultosas entre ignorantes, ni cosas difíciles de creer.
28. No hable de temas sombríos en tiempos de alegría ni a la mesa. No hable de cosas melancólicas como muerte y heridas y si otros las mencionan, procure cambiar la conversación. No revele sus sueños, salvo a sus amigos más íntimos.
29. No bromee cuando no hay ánimo para el jolgorio. No ría a carcajadas, y nunca ría cuando no es apropiado. No se burle de los infortunios de nadie, aunque parezca existir un motivo.
30. No diga palabras injuriosas, ni en broma ni en serio. No se mofe de nadie aunque le den la ocasión.
31. No sea atolondrado, sino afable y cortés, el primero en saludar, oír y responder, y no sea retraído en momentos de platicar.
32. No se apartes de los demás, pero no abuse de su confianza.

33. No vaya donde no sabe si será bien recibido. No de consejos sin que se los pidan, y cuando sea pertinente darlos, sea conciso.
34. Si dos personas riñen, no tome partido en forma incondicional, y no sea obstinado en sus opiniones. En asuntos indiferentes tome partido por la mayoría.
35. No reproche la imperfección ajena, pues eso corresponde a padres, maestros y superiores.
36. No mire los defectos ajenos, ni pregunte de dónde vienen. No cuente a cualquiera lo que ha confiado en secreto a su amigo.
37. En compañía no hable en lengua extranjera sino en la propia, y la que hablan gentes de calidad, no el vulgo. Trate con seriedad los asuntos sublimes.
38. Piense antes de hablar, no pronuncie incorrectamente, no hable de prisa, sino ordenadamente
39. Cuando otro habla este atento y no moleste al público. Si alguien vacila al hablar, no lo ayude, ni le de sugerencias que no le han pedido, no lo interrumpa ni le responda hasta que haya terminado de hablar.
40. Trate de negocios en el momento adecuado, y no murmure delante de los demás.
41. No haga comparaciones, y si alguno de los presentes es elogiado por un acto virtuoso, no elogie a otro por lo mismo.
42. No repita rumores si desconoce la verdad. Al hablar de cosas que ha oído, no siempre nombre a quien las refirió. Nunca revele un secreto.
43. No se inmiscuyas en asuntos ajenos, ni se acerque a quienes hablan en privado.
44. No emprenda lo que no puede realizar, pero procure cumplir sus promesas.
45. Cuando exponga una cuestión, hágalo sin apasionamiento, ni indiscreción, sin importar la calidad de la persona a que se dirige.
46. Cuando sus superiores hablan con cualquiera, escúchelos, no hable ni se ría.
47. En las disputas, no lleve su afán de imponerse al extremo de negar a otro la libertad de expresar su opinión y sométase al

arbitrio de la mayoría, especialmente si son jueces de la disputa.
48. No sea tedioso en su conversación, no haga muchas disgreciones, no repitas con frecuencia el mismo asunto.
49. No hable mal de los ausentes, pues es injusto.
50. No se enfades a la mesa, y si tiene razón para el enfado no lo demuestre, presente un semblante jovial, especialmente si hay extraños, pues el buen humor hace de cualquier plato un manjar.
51. No ocupe la cabecera de la mesa, pero si le corresponde o lo pide el dueño de casa, no se oponga, para no molestar a los presentes.
52. Cuando hable de un dios o sus atributos, hágalo con seriedad, reverencia y honor, y obedezca a sus padres naturales.
53. Que sus esparcimientos sean viriles, no pecaminosos.
54. Trabaje para mantener viva en su pecho esa pequeña chispa de fuego celestial llamada conciencia.

35 Ladrones de su tiempo

1.Tomar descansos para fumar.
2.Hacer llamadas personales.
3.Hacer diligencias personales.
4.Aparecerse sin cita previa.
5.Mantener charlas en la oficina.
6.No planificar el día.
7.Leer el periódico de la mañana.
8.Ver noticias más de media hora.
9.Internet, Messenger™, Facebook™, Myspace™, Youtube™, Linkedin™, hi5™, Yahoo™, Taringa, Badoo™ y Twitter™.
10.Ir a la oficina.
11.Tomar más de 45 minutos de almuerzo.
12.Almorzar solo.
13.Hacer pausas largas para tomar café.
14.Ser desorganizado.
15.Tratar de hacerlo todo uno mismo.

16.Llevar documentos personalmente.
17.Aplazar y dejar para luego.
18.Reuniones incompletas.
19.Imprecisiones y diferencias.
20.Desconocimiento del producto, procedimientos de su empresa, precios y formas de pago y experiencias previas.
21.Mala planeación geográfica.
22.Perfeccionismo innecesario.
23.Cansancio por fatiga, acostarse después de las 10 PM, mala salud y mala alimentación.
24.Falta de ambición.
25.No tener prioridades.
26.Desconcentración.
27.No Conocer que esperar de usted y tiempos x actividad.
28.Estar apagando incendios todo el día y tratando de sacar la cabeza fuera del agua.
29.Insensibilidad ante las necesidades de los demás.
30.Abuso del teléfono.
31.Demasiadas reuniones.
32.Ser esclavo del reloj.
33.No estar consciente que el tiempo es lineal y relativo.
34.Pensar que todos los relojes corren a igual velocidad.
35.Hacer algo distinto a:
    a.La prospección.
    b.Las presentaciones.
    c.Los cierres.

15 pasos para que lidere la reunión

1.Defina el objetivo específico del acontecimiento.
2.Prepare y ensaye tema por tema un orden del día y señale el tiempo para cada uno.
3.Determine quién presenta qué información y quién procesa esa información.
4.Límite la reunión a 2 horas, sea flexible y anuncie media hora antes el final.
5.Haga una lista de las personas estrictamente necesarias.

6.Confirme que todos asistirán una semana, un día antes y ese día 2 horas antes.
7.Invite a todos en persona y vía e-mail. Recomiende reservar el tiempo.
8.Comience a la hora fijada, recordando que el tiempo es limitado y el debate es solo sobre el orden del día.
9.Cierre la puerta con seguro.
10. Tome notas de todo y grabe si es posible.
11. Advierta a cada orador cuando le quedan 5 minutos.
12. No permita preguntas extemporáneas.
13. Acabe a tiempo y agradezca a todos.
14. Distribuya copias precisas del acta, especificando quién hace qué y cuándo.

Decálogo de Sun Tzu frente a la competencia:

Sun Tzu asesor del emperador chino, escribió hace 2,500 años "El arte de la guerra™" que sigue siendo vigente hoy para el KAM:
1.Cuando sea fuerte, simule debilidad.
2.Cuando esté preparado para actuar, finja apatía.
3.Aunque sea competente, aparente ser incompetente.
4.Aunque sea eficaz, muéstrese negligente.
5.Al acercarse simule estar lejos. Al estar lejos simule atacar un lugar cercano.
6.Si ellos alcanzan algún éxito parcial, déjelos dormir en sus laureles.
7.Cuando ellos estén satisfechos, prepárese a luchar y cuando son poderosos evítelos.
8.Si advierte que están coléricos, ¡provóquelos! Si descansan, siga hostigando.
9.Cuando no tengan conflictos internos, siembre motivos de discordia entre sus filas.
10.Atáquelos cuando estén desprevenidos y haga su movimiento cuando no lo esperen, actuando por donde nunca imaginarían que lo hará.

Consiga la personalidad respondiendo afirmativamente:

¿Su peinado es atractivo, fácil de cuidar, moderno y tiene estilo, además de que concuerda con su apariencia global?
¿Se viste de acuerdo con el puesto que desea ocupar?
¿La gente dice que habla de un modo enérgico que les hace sentirse bien?
¿Cuándo se enfrenta a un desafío laboral se pone nervioso, busca información, recibe la oportunidad o piensa que va a tener éxito?
¿Cuándo tiene una atención laboral lo hace con delicadeza?
¿Se siente demasiado desbordado o demasiado agobiado?
¿Cuándo envía un Fax está seguro del número, del contenido no confidencial, de la letra grande y la cantidad de páginas?
¿Cuándo invita a un cliente, deja que él decida el restaurante?
¿Está dispuesto a pagar el precio por los objetivos propuestos?
¿Estar bien vestido y aseado no significa ser ególatra?
¿Desconfía de la gente que sonríe siempre y falsamente?
¿Si un cliente o el jefe le alaba dice solo gracias?
¿Si le piden hacer un brindis, habla con el corazón o lo delega a otra persona?
¿Su tarjeta de presentación destaca su nombre claramente, cargo, números de contacto, e-mail, web y dirección, junto con colores e información sensata?
¿Ajusta su presentación al nivel intelectual y de formación de su audiencia?
¿El mensaje de su correo de voz dice donde estará y cuando estará disponible?
¿Practica sus presentaciones previamente?
¿Si un cliente lo invita a una fiesta, lleva un regalo?
¿Cuándo no cumple la cuota de ventas se lamenta o identifica, planea, se prepara, se relaja y actúa?
¿Siempre es usted el que deja propina?
¿Se mantiene dentro de un círculo de amistades con la misma vocación o profesión?
¿Pasa la mayor parte del tiempo con gente de su misma edad?
¿Nunca se le ve mordiéndose las uñas o cutículas?

¿Prefiere no masticar chicle mientras habla?
¿Nunca hace que los demás se sientan culpables o incómodos mientras comen algún delicioso postre solamente porque usted debe abstenerse debido a alguna dieta?
¿Evita rascarse o pellizcarse la cara?
Comete la indiscreción de hacerle alguna pregunta íntima a alguien en voz alta: ¿Es eso una peluca?
¿No usaría un cepillo o peine sucios?
¿Nunca podría aplicarse maquillaje o peinarse en la mesa de comedor?
¿Imposible llevar esmalte de uñas descascarado, uñas partidas o maltratadas o, peor aún, sucias?
¿No se puede ver una línea demasiado dramática y notable que delimite claramente dónde termina el maquillaje y dónde comienza el color natural de la piel?
¿Evita hablar demasiado o en detalle de excentricidades personales: operaciones, enfermedades, alergias, o accidentes?
¿No puede comer ruidosamente haciendo gestos exagerados?
¿Para nada podría introducir pedazos de comida demasiado grandes a la boca?
¿Si la comida consta de una salsa, no usaría un pedazo de pan para remojarlo en dicha salsa?

Su credo de ahora en adelante "Vivo sin miedo" por Napoleon Hill:

No tengo miedo de mis padres.
Me siento capaz de afrontar mis problemas.
No dudo de mi capacidad para ganarme la vida.
No me importa lo que piensen otros de mi.
Nadie me da miedo.
No me asustan las mascotas.
Estoy seguro de mi relación.
No me inquieta mi salud.
Simplifico mi vida.
No tengo problemas para decidirme.
Acepto espontáneamente la responsabilidad.
No perjudico a nadie con calumnias.

No me entra en la cabeza estar celoso.
No me siento resentido.
Es muy difícil sacarme de casillas.
Las diferencias de opinión le dan sal a la vida.
Cada día me divierto.
Mis palabras son amables y mi tono tranquilo.
La gente puede confiar en mi paciencia.
Rara vez soy sarcástico solo para dar énfasis.
Gano buena plata y disfruto gastándola.
Tengo más amigos de los que puedo contar.
Dicen que tengo una buena apariencia.
Sé que tengo un nivel alto de inteligencia.
Amo lo que hago.
A todo el mundo le gusta estar conmigo.
No tengo miedo a nada.
Me gusta hablar en público.
Me siento fuerte y es raro que esté enfermo.
Siento que estoy en sintonía con las fuerzas que me ayudan.
Puedo afrontar cualquier situación con calma.
Soy tal cual me ven los demás.
Aprovecho cada día.
Me preocupo por mí mismo, pero no soy egoísta.
No tengo enemigos ni motivos para retenerlos.
Siempre soy dueño de mis actos.
Hago las cosas cuanto antes.
Nunca crítico a los demás, prefiero elogiar.
Dejo que mis actos hablen por sí mismos.
Casi siempre evito los comentarios crueles.
Cada día madrugo.
Tengo mis opiniones, pero cambio de parecer si me dan una buena razón.
Si alguna vez utilizo una excusa, siempre es válida.
Acudo a asesores de confianza para actuar.
Controlo mi temperamento y me río de el.
Leo cada día por placer.
Respeto a los demás.
Pienso en grande.
Me alimento saludablemente.

Módulo dos: Definir el problema

Ya pudo responder a la pregunta. Si llegó hasta acá, es porque sirve para vender. Revisamos los hábitos que lo hacen tener Estabilidad, Sociabilidad, Conducta, Cordialidad y Responsabilidad para cumplir con el perfil de un Key Account Manager.

Recordando lo que el señor Carnegie dijo: “**Al cliente le gusta comprar, no que le vendan**”, iniciamos el proceso de venta consultiva conocido como DMAIC. Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar.

El cliente o prospecto compran si y solo si podemos solucionarle un problema. Para lograrlo seguimos los siguientes pasos: Definir el problema - Medir síntomas del problema - Analizar y diagnosticar el problema - Implementar la solución al problema - Controlar la solución al problema.

El Módulo dos del libro: Definir el problema, es el paso fundamental para saber si es una oportunidad real, si es un negocio viable o el cliente está solo “mirando” o haciendo un estudio de mercado y precios. No todos los prospectos nos van a comprar y no a todas las personas naturales o jurídicas les podemos vender.

Definiendo el problema con precisión ahorra mucho tiempo y permite asignar tiempo y recursos a ese prospecto en función de una prioridad. Esto se logra usando la herramienta más importante de todo vendedor: Sus preguntas.

Estrategias de preventa

A continuación veremos el Método ESPIGA que consiste en una serie de preguntas para establecer situación actual, problemas, implicaciones, ganancias y beneficios.

Utilice el método de la ESPIGA

1. Preguntas para **Es**tablecer.
2. Preguntas de **P**roblemas.
3. Preguntas de **I**mplicación.
4. Preguntas de **Ga**nancia.
5. Beneficios.

1. Preguntas para EStablecer

Para obtener información e iniciar la conversación utilice primero preguntas abiertas para saber qué ocurre con el prospecto actualmente, para establecer la situación actual:

¿Qué? ¿Qué proceso está implicado?
¿Qué está mal?
¿Qué no le gusta?
¿Cuál es la oportunidad?
¿Cuándo? ¿Cuándo lo observa?
¿Dónde? ¿Dónde se observa?
¿Cómo? ¿Cómo medirlo?
¿Qué tamaño tiene?
¿Cuál? ¿Cuál es el impacto?
¿Qué pasa si no se hace nada?

Conozca al cliente de hoy:

-Tiene alta disponibilidad de información. Usa Internet.
-Existe una modificación en los hábitos de compra y aumento en la velocidad de los procesos.
-Los productos hoy son diseñados para cada cliente.
-El cofundador de Intel™, Gordon E. Moore planteó la Ley de Moore: “El Conocimiento y la capacidad de procesamiento se duplica cada 2 años”.
-Telecomunicaciones y entretenimiento fácil y rápido.

Técnica de Barbara Walters, famosa entrevistadora norteamericana:

-Pregunta para comprometer a sus invitados e interesarlos en la conversación.
-Hace las preguntas apropiadas, no interroga al invitado. Ella no hace preguntas que permitan respuestas recitativas.
-Hace preguntas que inducen al diálogo, preguntas que hacen que la gente piense.
-Lo importante: Ella escucha.
-Después de hacer una pregunta, se queda en silencio.
-Hace la pregunta una sola vez.
-Cuando está hablando con más de una persona, dirige las preguntas a todas en general.
-Escucha lo que se está diciendo. No piensa en su próxima pregunta. Hace un guión.
-Se prepara con preguntas adicionales.
-Escucha para responder vs. Escucha para aprender.
-Evita: “pero”, “aunque”, “sin embargo”.

Pasos para encontrar el punto de contacto:

1.Pregunte sobre el estatus y la situación:
Dónde va de vacaciones.
El colegio de los niños.
Cómo está el negocio.
A dónde va el negocio.
De qué ciudad viene.
2.Pregunte asuntos de orgullo:
Mayor logro en negocios, en su cargo actual.
Meta más grande este año personal y en su área.
3.Pregunte sobre intereses personales:
Lo qué hace en su tiempo libre.
Deportes o hobbies que persigue.
4.Pregunte qué haría si no trabajara:
Sueños reales y ambiciones.
5.Pregunte sobre metas:
De su compañía este año.

Cómo lo va a lograr.
Cuál es la mayor barrera.
¿Qué desean, quieren, pueden comprar?
¿Qué van a resolver, ganar, recuperar?
¿Cuál es su pasión, miedo, codicia?

6.Escuche lo primero que dice, lo primero que hay en su mente, de lo que primero quiere hablar.

7.Escuche el tono de su primera respuesta. Demuestra su urgencia.

8.Vea los gestos y escuche el volumen. Pasión e interés.

9.Atento a respuestas inmediatas y enfáticas.

Áreas calientes = Acuerdo.

10. Escuche la explicación o historia larga. Lo dicho en detalle es convincente y caliente.

11. Escuche declaraciones repetidas. Lo dicho dos veces está en la frente de la mente.

12. Busque respuestas emocionales, con pasión, en un tono diferente.

Pregunte para Estudiar y clarificar, Obtener razonamiento, Desarrollar ideas, Obtener pruebas y Cuestionar el pasado haciendo las preguntas:

¿Cómo lo sabe?
¿Qué evidencia tiene?
¿Qué lo hace pensar eso?
¿Cómo se podrá hacer esto?
¿Qué conozco acerca de la organización del posible cliente?
¿Quiénes son sus principales clientes?
¿Quiénes son mis competidores?
¿Han cambiado la gerencia recientemente?
¿Cómo van sus ventas y sus ganancias?
¿Qué conozco acerca de la persona?
¿He leído algo acerca de ella?
¿He escuchado algo acerca de ella por alguna otra persona?
¿Conozco a alguien que haya trabajado con ella?
¿Qué preguntas debo hacer?
¿Cuál es su necesidad potencial para mi producto?
¿Su empresa usa mis productos?
Si no es así, ¿por qué?

Si es así, ¿qué les gusta/disgusta de usarlo/tenerlo?
¿Qué beneficios podemos proporcionar mi empresa y yo para este posible cliente?
¿Cuál es el objetivo de la reunión?
¿A quién más ha podido ayudar en una situación similar mi empresa?
Muchos vendedores comienzan por hablarle al posible cliente de sus productos en lugar de hacer preguntas. El papel del vendedor profesional es parecido al de un doctor. Es necesario diagnosticar la situación y recetar el tratamiento adecuado. A veces es necesario hacer preguntas delicadas para determinar el tratamiento y remedio correcto.
No venda al recolectar información. Guarde la mayor parte de los datos acerca de su producto para la fase de realidades y beneficios. Aquí es cuando usted, con base en la información obtenida explica de qué manera su producto lo beneficia en particular.
Si el prospecto le dice, "dígame qué tiene que ofrecer", está bien hacer una breve presentación de su compañía y producto, pero evite un largo monólogo. *"Podría hablarle mucho acerca de nuestros productos, pero tal vez no tengan nada que ver con sus necesidades específicas. Usted es una persona ocupada, por lo tanto me gustaría determinar si nuestra mutua cooperación puede ser beneficiosa".*
Los gringos y los argentinos llaman "rapport" a lo que ocurre en esta primera fase del método ESPIGA. Es simplemente, crear empatía, para identificar y entender la situación, los sentimientos y motivación real del cliente por los cuales decidirá la compra. Solo hay que escuchar con atención.
La empatía se percibe al instante. Cuando alguien muestra empatía, nosotros tenemos la tendencia a abrirnos más a esa persona y la comunicación es más certera y profunda.
La empatía suele conocerse, en general, como la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Es la capacidad de apreciar los sentimientos y las emociones que está sintiendo nuestro interlocutor en un proceso de interacción o comunicación. Es importante conocer su lenguaje verbal y no verbal.

El rapport permite:
-Despertar sentimientos y experiencias relevantes.
-Estimular la autoexploración y la autoconfrontación. El verbalizar las cosas que nos agobian, nos permite verlas en una perspectiva diferente y ver que no es tan difícil lograr una solución. Solución que usted con su producto puede dar.
-Intensificar el diálogo crítico con sus propias vivencias.
-Aliviar la carga afectiva al exteriorizarla.
-Ser oído por una persona comprensiva le hace posible oírse a sí mismo de un modo más adecuado, con mayor empatía en relación a sus propias vivencias, a sus significados, los cuales percibe de manera muy pobre.
Logre rapport siguiendo estás recomendaciones:
1. Antes de reunirse con su cliente, tome unos instantes y desconéctese de todo aquello que hace, piensa y siente.
2. Observe el estilo de comunicación que utiliza el cliente potencial: Visual, auditivo, sensorial o lógico.
3. Sincronice el estilo de comunicación del cliente usando el mismo tono y ritmo de voz, los ademanes, la posición del cuerpo.
4. Hacer sentir cómodo al prospecto al darle espacio para que hablen de sí mismos.
5. Utilice la escucha activa para saber cómo se siente el prospecto.
Los japoneses utilizan el Código de Bushido para lograr empatía que emana del respeto. Era la guía moral del samurái:
1. GI - Honradez y Justicia: Sea honrado en sus tratos con todo el mundo. Crea en la Justicia, pero no en la que emana de los demás, sino en la suya. No hay gris en lo que se refiere a honradez y justicia. Sólo existe lo correcto y lo incorrecto. Las leyes no se negocian. Sea fiel a su honor y crecerá.
2. YU - Valor Heroico: No tema actuar. Ocultarse como una tortuga en su caparazón no es vivir. Es vivir la vida de forma plena, completa, maravillosa. Reemplace el miedo por el respeto y la precaución.
3. JIN - Compasión: Ayude a su cliente en cualquier oportunidad. Si la oportunidad no surge, salgase de su camino para encontrarla.

4. REI - Cortesía: Los samurái no tienen motivos para ser crueles. No necesitan demostrar su fuerza. Un samurái es cortés incluso con sus enemigos. Sin esta muestra directa de respeto no somos mejores que los animales. Un samurái recibe respeto no solo por su fiereza en la batalla, sino también por su manera de tratar a los demás.
5. MEYO - Honor: El Auténtico samurái solo tiene un juez de su propio honor, y es él mismo. Las decisiones que toma y cómo las lleva a cabo son una proyección de quien es en realidad.
6. MAKOTO - Sinceridad Absoluta: Cuando un samurái dice que hará algo, es como si ya estuviera hecho. Nada en esta tierra lo detendrá en la realización de lo que ha dicho que hará. No ha de "dar su palabra." No ha de "prometer." El simple hecho de hablar ha puesto en movimiento el acto de hacer. Hablar y Hacer son la misma acción.
7. CHUGO - Deber y Lealtad: Para el samurái, haber hecho o dicho "algo", significa que ese "algo" le pertenece. Es responsable de ello y de todas las consecuencias que le sigan. Un samurai es intensamente leal a aquellos bajo su cuidado. Para aquellos de los que es responsable, permanece fieramente fiel.
El rapport se logra escuchando lo que no se dice. Prestando atención al lenguaje no verbal. Es un ejercicio que requiere práctica, pero con el tiempo se logra dar continuidad a la charla, al interpretar el lenguaje del cuerpo de la persona y reforzar lo que no dice en palabras:
-Acariciarse la quijada → Toma de decisiones
-Entrelazar los dedos → Autoridad
-Dar un tirón al oído → Inseguridad
-Mirar hacia abajo → No creer en lo que se escucha
-Frotarse las manos → Impaciencia
-Apretarse la nariz → Evaluación negativa
-Golpear ligeramente los dedos → Impaciencia
-Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás → Seguridad en sí mismo y superioridad
-Inclinar la cabeza hacia usted → Interés

-Palma de la mano abierta → Sinceridad, franqueza e inocencia
-Caminar erguido → Confianza y seguridad en sí mismo
-Pararse con las manos en las caderas → Buena disposición
-Jugar con el cabello → Falta de confianza en sí mismo
-Comerse las uñas → Inseguridad o nervios
-La cabeza descansando sobre las manos → Aburrimiento
-Unir los tobillos → Aprensión
-Cruzar las piernas, balanceando el pie → Aburrimiento
-Brazos cruzados a la altura del pecho → Actitud a la defensiva
-Caminar con las manos en los bolsillos o con los hombros encorvados → Abatimiento
-Manos en las mejillas → Evaluación
-Frotarse un ojo → Dudas
-Tocarse ligeramente la nariz → Mentir, dudar o rechazar algo
Para saber cuando alguien le miente veremos luego las micro-expresiones y los manipuladores.

2. Preguntas de Problemas

Debe poder reconocer los Síntomas del problema y evitar confundirlos con las causas del problema, con el problema mismo, con una solución al problema o con una queja o un capricho de su prospecto. Síntomas típicos son:
-Incumplimiento del contrato por parte del proveedor.
-No se ha definido un alcance de lo que está mal.
-La percepción del servicio actual es mala.
-No se puede medir el retorno de la inversión.
-El costo total de pertenencia es más alto cada día.
-No hay prioridad para atender los requerimientos del cliente.
-Sobre-dependencia en unos pocos empleados imprescindibles.
-No hay un catálogo de servicios o manual del Helpdesk.
-No se conoce la topología.
-Los cronogramas no se cumplen y no hay plan de calidad.
-Se monitorea el desempeño y es terrible.
-Se mide y no mejora la satisfacción del cliente.

-Se comunican las mejoras pero nadie escucha.
-No se conoce el nivel de disponibilidad de los equipos.
-No se puede monitorear, medir y analizar disponibilidad.
-Quieren diseñar planes de recuperación de desastres pero no saben como.
-Existen cuellos de botella por mala gestión de la capacidad.
-No hay inventario de equipos y programas.
-Se entrega un plan de recuperación de desastres.
-Se han realizado test de penetración o han perdido información.
-Hay protocolo de pruebas pero nunca se ejecuta.
-No pasaron la auditoría de calidad.
-Características incompletas.
-Ingresos bajos, costos y gastos altos.
-Errores repetidos y tiempos altos de entrega.
-Devoluciones en aumento, Disponibilidad y Confiabilidad baja.
-Tolerancia alta a errores.

Herramientas para obtener información:

1. Escuche más y hable menos. Tome notas para:
-Concentrarse en lo que el otro dice, así cree que es valioso lo que dice y se tiene registro de lo dicho para usarlo luego.
-Tener el acta de la reunión lista.
2. Formule preguntas que no parezcan amenazantes:
¿En qué fundamenta esa posición? ¿Cómo llegó a esa conclusión?
¿Por qué cree eso? ¿Puede ayudarme a comprender lo que está diciendo? ¿Podría explicar con más detalle?
3. Entienda sus sentimientos, su manera de pensar, su punto de vista:
-*"Carajo, si eso me ocurriera a mí, me enfurecería.*
-*Obviamente ningún cliente merece ser tratado así.*
-*Si yo fuera usted, me sentiría igual".*
4. Repita sus objeciones:
-*Permítame asegurarme que comprendo bien…*
-*Si le entendí correctamente, usted quiere decir…*

-*Si no me equivoco, su argumento es…¿Puede aclararme esto?*
5. Refuerce positivamente agradeciendo y apreciando por compartir esa información.
6. Sintonice. Desarrolle cercanía y compromiso personal:
-No empiece con la charla de ventas. Pregunte y hágalo sonreír.
-Encuentre el vínculo y trátelo como a un amigo.
-¿Inició amistosamente?
7. Pregunte. Malas respuestas a malas preguntas: Las preguntas son el corazón de la venta, convierten el proceso de venta en proceso de compra, descubren hechos y motivos de compra.
8. Observe. Más importante que oír y hablar:
-Examine, piense, genere ideas, actúe.
-Lleve siempre donde tomar notas de lo que ve. Deduzca.
9. Atrévase. Sin riesgo no hay victoria ni ganancia:
-Solo los que se arriesgaron y triunfaron son admirados.

C**aracterísticas de sus preguntas:**

-Claras y concisas. El prospecto debe entender: significado, contenido e implicación.
-Requiere pensar productivamente antes de responderla y ponen al prospecto como usuario de su producto.
-Lograr forzar al prospecto a evaluar nueva información o conceptos.
-Crean credibilidad haciendo preguntas superiores que no menosprecian y desafían novedosamente.
-Lo hacen ver más especialista y experimentado que su competencia, ya que ellos nunca preguntarían eso.
-Guían al prospecto a crear desde experiencias que lo han hecho sentir orgulloso.
-Generan una respuesta en la que el prospecto nunca había pensado antes. Un giro y todo se ve diferente y mejor.
-Tiene un amarre cuya respuesta le mueve cerca al cierre. *¿Cierto? ¿No es verdad? ¿De acuerdo?* Si, para avanzar.

-Están relacionadas directamente con la situación actual del negocio del prospecto.
-Están relacionadas con los objetivos del prospecto. Lo invitan a responder realmente.
-Obtienen información del prospecto que lo ayuda a hacer la venta más fácil. Generan expectativa al usar su producto.
-Crean una atmosfera que es positiva y conductiva a la venta. ¿Es provocativa o provocadora?
-Enojada la gente no piensa.
-Usted hace una pregunta cuando el prospecto le hace una a usted, para cerrar.

"La complejidad no debe admirarse. Debe evitarse".
Jack Trout.

3. Preguntas de Implicación

Sé que es largo este proceso, pero le ayudará a perder tiempo con prospectos inútiles. Para estudiar soluciones y desarrollar nuevas ideas haga preguntas de implicación. El secreto es que el prospecto se vea a si mismo como usuario del producto. Al comprar carros se usa el "Test Drive". Por ejemplo:
Suponga que lo hicimos como lo sugiere, ¿Qué debería suceder?
La compañía X hace esto, ¿Podría ser viable aquí?

Preguntas cerradas

Para verificar hechos mencionados previamente y examinar la comprensión:
¿Le preocupa que el nivel de servicio se pueda deteriorar si cambia?
¿Tiene un mecanismo de recuperación de la información en caso de fallas?
¿Hoy puede obtener reportes sobre cambios y cómo son ejecutados en coordinación y con registro?
¿Durante todo el proyecto puede tener los requisitos de costos claros?

¿Desea poder saber qué obtiene, cuándo, cómo y qué hacer cuando tienen un problema con los productos?
¿Quiere que su personal de ingeniería no esté apagando incendios a toda hora y tratando de sacar la cabeza fuera del agua?
¿Le conviene eliminar los mismos problemas repetitivos y tener poca sobre-dependencia en personal clave?
¿Puede imaginar que usted cuenta con personal certificado por el fabricante de los equipos para atender la infraestructura en sus instalaciones, y para atender los requerimientos de servicio dentro de los tiempos descritos en los acuerdos de niveles de servicio?
¿Puede mejorar en la calidad de los servicios prestados al tener dominio de toda la plataforma?
¿Incrementa su nivel de satisfacción al conocer que esperar del servicio y obtener lo mismo cada vez que regresa por más?
¿Hoy obtiene seguridad, precisión, velocidad y disponibilidad como es requerido en los acuerdos de niveles de servicio?
¿Puede entregar la administración al delegar el riesgo y la responsabilidad a un tercero que es especialista?
¿Hoy puede saber cuando recibirá el servicio y cuando quedaran satisfechos sus requerimientos?
¿Puede reducir el costo de desarrollo de prácticas y procedimientos?
¿Desea reducir el tiempo promedio de solución a incidentes gracias a la identificación temprana de problemas potenciales?
¿Quiere obtener pronósticos precisos del comportamiento de los sistemas con base en su capacidad, facilitando que el tiempo de caída sea minimizado?
¿Hoy puede tener un nivel de servicio específico, consistente y cuantificable?
¿De manera automática obtiene información exacta para determinar el costo de propiedad y soportar las decisiones de inversión?

Descubra sus razones para comprar:

¿Cuál es su motivo, su historia, su experiencia previa, conocimiento, sabiduría aprendida, su problema o urgencia?
¿Qué desean, quieren, pueden comprar?
¿Qué van a resolver, ganar, recuperar?
¿Cuál es su pasión, miedo, codicia?
¿Qué esperan?
¿Por qué no me dicen todo?
¿A quién desean impresionar, tranquilizar, recompensar?
¿Cuál es el riesgo que los hace dudar de tomar una decisión?

4. Preguntas de GAnancia

Estamos definiendo el problema del cliente. Todavía no estamos vendiendo nada. Las preguntas de ganancia buscan comprobar alternativas y conseguir un acuerdo sobre lo que ocurre. Solo siga estos pasos:

1. **Investigación:** Determine la posición que ocupa en el organigrama el prospecto, sus responsabilidades básicas, actividades, nivel de influencia y de decisión, si es usuario o solo un patrocinador.
2. **Organización:** Prepare las preguntas que van a plantearse, y los documentos necesarios.
3. **Sicología:** Fije un límite de tiempo y prepare la agenda para la entrevista. Elija un lugar donde se puede conducir la entrevista con la mayor comodidad.
4. **Planeación:** Haga la cita con la debida anticipación.
5. **Honestidad:** Explicar con toda amplitud el propósito y alcance de las preguntas.
6. **Imparcialidad:** Explicar la función propietaria como analista y la función que se espera conferir al entrevistado.
7. **Hechos:** Hacer preguntas específicas para obtener respuestas cuantitativas.

8. **Habilidad:** Hacer pocas preguntas que exijan opiniones interesadas, subjetividad y actitudes similares.
9. **Claridad:** Evitar el cuchicheo y las frases carentes de sentido.
10. **Objetividad:** Ser cortés y comedido, absteniéndose de emitir juicios de valores. Conservar el control de la entrevista, evitando las divagaciones y los comentarios al margen de la cuestión.
11. **Comunicación:** Escuchar atentamente lo que se dice, guardándose de anticiparse a las respuestas

Veintiún Técnicas probadas para llegar al beneficio

Luego de preguntar y conocer, debe seleccionar características, realidades comprobadas y hechos probados para convertirlos mediante transiciones, no opiniones, en beneficios.

Las transiciones son:

- "Esto significa que usted…
- "Proporcionándole un…
- "Lo que usted puede lograr con esto es…
- "Lo que significa que usted se beneficia por…
- "Por lo tanto usted puede…

Entonces selecciona una característica: *Estamos a un kilómetro de distancia*. Toma una transición: *lo cual significa que usted.* Y llega al Beneficio: *ahorrará tiempo porque no tendrá que cruzar toda la ciudad como lo ha estado haciendo.*

Beneficios comunes:

Hacer dinero: Al invertir en bolsa el precio de las acciones sube. Los bienes raíces aumentan de valor continuamente. Los computadores ayudan a aumentar la productividad.

Ahorrar dinero: Los agentes de seguros dan mayor cobertura a menor precio. Los mayoristas entregan más sobre volumen.

Ahorrar tiempo: Posventa minimiza el tiempo fuera de servicio. Los bienes raíces se filtran previamente. Los computadores incluyen la capacitación.

Reconocimiento: Los computadores ayudan a aumentar la productividad y sus empleados disminuyen su carga de trabajo. El banco lo reconoce y le ayuda cuando lo necesita.
Seguridad: Todos sus equipos vienen con garantía extendida y cambio de partes sin costo. Evita pérdidas.
Tranquilidad: El servicio incluye descargar y acomodar los productos en su bodega.
Comodidad: La mejor marca de un carro es NUEVO. La impresora imprime por las dos páginas de la hoja.
Conveniencia: Todos los servicios de su proveedor actual más el cargo fijo mensual y 25 características incluidas por el mismo precio.
Eficiencia: La video-conferencia le ahorra desplazamientos a otras ciudades y la inmediatez de una llamada telefónica.
Flexibilidad: El plan de pagos es variable y le permite retirarse cuando lo desee.
Satisfacción: Más de mil clientes lo han probado y ninguno lo ha devuelto.
Confiabilidad: Es un equipo diseñado para estar fuera de servicio menos de 5 minutos al año.
Estabilidad: La plataforma de almacenamiento es inmune a virus informáticos.
Consistencia: Sabemos exactamente que hacer cuando tiene un problema con el producto y los tiempos precisos de solución de fallas.
Continuidad: Se garantiza una recuperación del servicio en caso de falla, con el mínimo impacto y en el menor tiempo posible.
Por nivel social: Este terreno es un privilegio exclusivo que solo unos pocos pueden pagar y obtener.
Al comprar logra (Por favor busque en el diccionario el significado de cada palabra y determine si aplica a su producto o servicio):
-Actualización
-Admiración
-Afecto
-Ahorrar tiempo
-Alivio

-Ambición
-Amor
-Apetitoso
-Bajo Costo
-Belleza
-Buen gusto
-Calidad
-Científico
-Comprobado
-Cortesía
-Crecimiento
-Diversión
-Durabilidad
-Economía
-Eficiencia
-Elegancia
-Enorme
-Entretenido
-Estar al día
-Estilo
-Estimulante
-Éxito
-Expresivo
-Garantía
-Genuino
-Hogar
-Hospitalidad
-Independencia
-Juventud
-Limpieza
-Madre
-Máximo
-Moderno
-Necesario
-Nivel
-Orgullo
-Patriotismo
-Pensar

-Personalidad
-Popular
-Progreso
-Realeza
-Salud
-Seguridad
-Simpatía
-Sobresalir
-Sociable
-Único
-Valor

Preguntas de conclusión en la etapa Definir:

¿Qué procesos existen en su área?
¿De qué actividades (procesos) es usted el responsable?
¿Quién o quiénes son los dueños de estos procesos?
¿Qué personas interactúan en el proceso, directa e indirectamente?
¿Quiénes podrían ser parte de un equipo para cambiar el proceso?
¿Tiene actualmente información del proceso?
¿Qué tipo de información tiene?
¿Qué procesos tienen mayor prioridad de mejorarse?

Elabore un SIPOC:

Suppliers: Incluya los proveedores que corresponden a cada entrada.
Inputs: Incluya entradas, requerimientos y métricas si tiene la información.
Process: Pasos en forma lineal sin rombos de decisión. Cuidado en no confundir los procesos con procedimientos.
Outputs: Incluya salidas, requerimientos y métricas si tiene la información.
Customers: Incluya los clientes que reciben el producto o servicio.

Finalmente responda:

¿Se trata de una prioridad crítica para la organización y cuenta con el apoyo de los líderes de la empresa?
¿Problema definido en función de los síntomas, no en las causas o soluciones?
¿Redactado el problema, impacto en los clientes del cliente, los beneficios y relación con la estrategia de la empresa?
Están claramente definidos:
¿GAP?
¿Alcance?
¿Cronograma?
¿Logística?
¿Control de calidad?
¿Organigrama?
¿Comunicaciones?
¿Riesgo?
¿Presupuesto?

El planteamiento del problema es simplemente una oración:

Nombre + Verbo en presente simple + Objeto de la acción + Adverbios de tiempo y lugar.

"El Helpdesk ejecuta el proceso para operar, mantener y soportar la infraestructura del Contact Center de 7x24 sin tener una clara definición del impacto, la urgencia y las necesidades reportadas por nuestros clientes".
"La central telefónica se apaga repetidamente durante la jornada laboral generando perdida de llamadas entrantes de nuestros clientes".

Técnicas para llamar por teléfono

El tráfico en la ciudad cada día es más complicado. Llamar a su prospecto ahorra tiempo en desplazamientos y ayuda a precalificarlo.

A todos nos molesta hacer ciertas llamadas. Lo peor que puede suceder es que cuelguen el teléfono o se porten condescendientemente. Las consecuencias de no hacerlo son más importantes que cualquier incomodidad que usted sienta. Evite leer el periódico, almorzar temprano y ordenar su escritorio para evitar hacer ese tipo de llamadas.

Fije siempre un objetivo antes de llamar. Escriba lo que quiere lograr antes de levantar el teléfono. Puede ser un pedido o una cita. Dígalo como una afirmación, no como una pregunta.

Sea amigable con la recepcionista. Muestre capacidad, no incertidumbre. Amablemente dígale lo que necesita. Solicite su ayuda. Tienen mucho poder de influencia. Evite decir "qué tal, cómo le va" o "usted no me conoce".

Como no lo pueden ver, resulta más fácil no ser comprendido por teléfono que en persona. Al hablar por teléfono usted no puede observar las expresiones faciales ni las pautas de comportamiento de la otra persona. La interpretación de los tonos de voz puede ser errónea y se puede creer en indirectas y significados ocultos que en realidad no existen.

Decir que no por teléfono no requiere esfuerzo ni presenta complicaciones por no estar frente a frente. Pero si es algo rápido, su cliente o prospecto querrá resolver el asunto sin problemas y aceptará su propuesta. Los emails, cartas y llamadas telefónicas preceden o anteceden una reunión, pero no son persuasivos en sí mismos. Si usted verdaderamente desea conseguir algo, preséntese personalmente.

La transacción telefónica es muy breve. No hay tiempo suficiente para compartir información y experiencias y conseguir la satisfacción de mutuas necesidades. Se produce un clima en el que florece el comportamiento competitivo de ganar o perder. Por teléfono la gente tiende a ser impersonal y a concentrarse en lo que quiere decir. La conversación no es

espontánea y el foco de discusión lo representan las normas y procedimientos. Como resultado, gana la parte más fuerte.

En cualquier negociación, la celeridad siempre es sinónimo de riesgo. En un conflicto, ya se resuelva personalmente o por teléfono, una prisa indebida pone en peligro potencial a una de las partes. Si usted está menos preparado, no puede verificar la información que recibe y no tiene base suficiente para confiar en la otra persona, la norma general es hacer tiempo.

Si se trata de una transacción rápida y usted no puede determinar los hechos, demore las cosas y vaya con lentitud. Lo mejor cuando no se sabe qué hacer es no hacer nada. Actuar únicamente tiene sentido cuando le beneficia a uno. Dejar de actuar tiene sentido cuando la acción sólo conviene al adversario. El poder nunca es constante. El paso del tiempo puede fortalecer su posición negociadora.

Atrévase. Pida la cita: *"Parece que nuestros servicios le pueden ser de gran utilidad. Nos podemos reunir y saber más acerca de su transacción y revisar con más detalle de qué manera podemos prestarle servicio a su compañía. ¿Le parece bien?" "¿Prefiere que nos reunamos el Martes o el Jueves? ¿En la mañana o en la tarde? ¿Estaría bien el Jueves a las 2, o el Viernes a las 10?"*

Verifique quién toma la decisión: No pierda tiempo con la persona equivocada. *"Entiendo que usted es la persona que decide acerca de la compra del equipo, ¿es cierto?".* Espere la respuesta. Si no es la persona indicada, pregunte quién es, y luego pida ser transferido con esa persona.

"Estoy haciendo un seguimiento". Ésta es una frase mágica. Cuando está confirmando algo con un posible cliente use "seguimiento" en su saludo inicial. A las personas les gusta la gente profesional.

Puede parecer sencillo marcar un número de teléfono y hablar personalmente de un producto o un servicio. Es necesario realizar un contacto correcto e ir con cuidado para que funcione bien. La reacción del prospecto ante un vendedor puede ser que se imagine una charla entusiasta y culebrera sobre el producto, lo que puede ocasionar que no se de la venta.

La venta no se da porque la llamada no está preparada y organizada, no está dirigida a un individuo, no es clara y está mal estructurada. Si la charla es recitativa, introspectiva y centrada solamente en lo que quiere el vendedor, no hay venta. Para crear aceptabilidad debe darse el momento adecuado, debe comprobar que la duración sea conveniente.
El objetivo de su llamada debe ser siempre específico, medible, alcanzable, realista y temporal. De esta forma, el objetivo, le ayuda a mantenerse centrado en el cliente, evita la digresión, y mantiene el control.
Programe los acuerdos secundarios como enviar un documento, visitar algún lugar, conocer a alguien mas, hacer una presentación y completar algunos requerimientos.
Recuerde responder rápida y precisamente a cada pregunta que haga el prospecto, adoptar una postura apropiada, escuchar atentamente. Es un dialogo, no un monólogo.
En todo momento debe ser educado, vigilar las pausas, tener a mano la información adecuada, tener cuidado con los nombres y colgar siempre de último.
Utilice la voz para transmitir un efecto positivo, hable con un ritmo adecuado, utilice la inflexión para reforzar el significado y transmitir la sensación que esa llamada es única y muy especial.
Sus obligaciones en la llamada son: Sonreír, añadir el énfasis adecuado, asegurar la claridad, ser positivo, ser conciso, evitar el argot, querer escuchar, parecer un buen oyente, esforzarse por entender, reaccionar, dejar de hablar, utilizar el énfasis, hacer comprobaciones, concentrarse y anotar los puntos clave.
La actitud determina la estructura de la llamada. No creer en su producto, su empresa, su precio y en usted mismo se oye. Un tomador de pedidos no es un Televendedor, no le reporta crecimiento a su negocio.
Siempre logre una buena, breve y efectiva introducción, haciendo que el prospecto se abra desde el comienzo y no tenga ganas de cortar la llamada. Esto se logra siendo entusiasta al mantener el interés del interlocutor. No tener miedo de fracasar. El miedo se escucha.

Entonces, el prospecto siente placer de hablar con una persona tan cómodamente como si se conocieran desde siempre, se acercan lo suficiente para ser amables pero sin ser confianzudos. Así mismo, guía al cliente hacia donde usted quiere, no se salga del curso de la conversación.
Nunca debe ser esquivo. Debe aceptar y resolver las objeciones como un paso necesario para lograr que le compren. Igualmente debe conocer perfectamente el producto que vende y todos los procedimientos para facilitar la venta.
Su labor es ayudar a comprar y captar el problema del cliente con mucha intuición, mediante la honestidad al tener una visión realista de lo que vende y no generar una expectativa innecesaria en el cliente.
Recuerde que usted está en contacto diario con clientes y prospectos. A ellos no les incumbe si usted es un profesional nuevo o experimentado.
Si a diario atiende a clientes, usted sabe muy bien toda la información que sus clientes le brindan, lo que les agrada y lo que no. Especialmente esto último es lo que nos ayuda a mejorar nuestro servicio.
Venda con su voz. Aprenda a conocer su voz y la forma de emplearla mejor para obtener ambiciosos resultados. Una correcta modulación le ayudará a lograr una voz cálida. Sonría y respire más lentamente. Grábese, escuche su voz y perfeccione su tono profesional.
Mi Gerente Comercial me preguntaba, cómo hacía para conseguir siempre citas con los gerentes de otras empresas y saltarme a la señorita barrera. El tono que utilizo para llamar, junto con la seguridad que mi producto es algo que el prospecto necesita, ayudan mucho. Así mismo, hacer la pregunta referente al motivo de la llamada, que no sea ni personal ni laboral completamente es clave. Es decir, una pregunta que solo puede responder el gerente y la secretaria se ve obligada a comunicarme con él. Al vender diplomados, llamo y simplemente pido confirmar la asistencia al diplomado que inicia el próximo lunes, luego de haber enviado por email la información.

Módulo tres: Medir el rendimiento actual

En este punto de la relación con el prospecto ya conoce el problema. Pero no es suficiente para saber si su producto puede o no ayudarle a su prospecto. Al igual que en el sistema penal, usted debe tener evidencias para hacer un juicio. Al igual que un médico debe tener resultados de exámenes para formular un diagnóstico. Antes de empezar a construir un edificio, necesita los estudios de suelos.

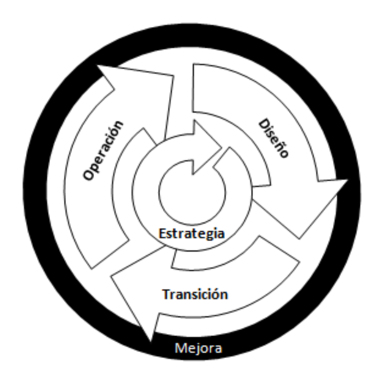
Ha practicado el método ESPIGA. Sabe que es una prioridad crítica. Sabe que hay síntomas, un GAP, cronograma, organigrama y presupuesto.

La evidencia fundamental que necesita en este momento para saber si el cliente le va a comprar o no, es que tenga una muestra de confianza con usted. Es simplemente que le permita medir los síntomas del problema para saber si usted le puede ayudar o no a corregir ese GAP. Finalmente mediante el SIPOC conoce el proceso que su producto afecta o se ve afectado.

Antes de empezar a medir responda:

¿Dónde estamos?
¿Dónde queremos estar?
¿Cómo llegamos?
¿Cómo sabemos si llegamos?
¿Sabe quiénes son los clientes de su cliente?
¿Conoce las necesidades estos clientes?
¿Sabe qué es crítico para su cliente, derivado de su proceso?
¿Cómo se desarrolla el proceso? ¿Cuáles son sus pasos?
¿Qué tipo de pasos compone el proceso?
¿Cuáles son los parámetros de medición del proceso y cómo se relacionan con las necesidades del cliente?
¿Por qué son esos los parámetros? ¿Cómo obtiene la información?
¿Qué exactitud o precisión tiene su sistema de medición?

Recuerde siempre que su objetivo es:



La venta consultiva a diferencia de la venta de un commodity, busca mejorar algo que está mal. Para lograr esta mejora debe plantear junto con su cliente una estrategia basada en un problema. El problema lo arregla mediante el diseño de una solución y una implementación. La implementación requiere una transición y una operación de unos productos y servicios que solo su empresa puede suministrar.

¿Qué medir?

Verifique que el sistema de medición cumpla con:
-**Accuracy** - Exactitud: ¿Verdad?
-**Repeatability** - Repetibiidad: ¿Igual Valor?
-**Reproducibility** -Reproducible: ¿Otras personas = valor?
-**Stability** - Estabilidad: ¿Igual al pasar el tiempo?

Este modelo de cuestionario me ha permitido vender más de 20 contratos de mantenimientos para diferentes tipos de tecnología y marcas. El objetivo adicional al recibir la información del síntoma, es comparar la respuesta del cliente con la respuesta que sugiero y así poder acercarse al “si” deseado.

Inicie preguntando:

1. ¿Qué clase de requerimientos de servicio podemos atender?

- Fallas
- Incidentes
- Problemas
- Movimientos
- Adiciones
- Cambios
- Instalaciones
- Felicitaciones
- Quejas
- Cotizaciones
- Propuestas
- Estudios en sitio
- Demostraciones
- Presentaciones

2. ¿Cómo el cliente se comunica con el Helpdesk?

Recibimos todas las comunicaciones en nuestro Contact Center:

- Llamada telefónica
- Llamada celular
- Email
- Fax
- Acceso vía Web
- Correo tradicional

3. ¿Quién es responsable de la gerencia de Helpdesk?

- Un principal y un secundario como reserva. Si no hay respuesta en menos de 5 minutos usted puede ponerse en contacto con el subgerente. Finalmente usted puede ponerse en contacto con el gerente.

4. ¿Cuál es el procedimiento para solucionar un requerimiento de servicio?

El cliente se comunica con el Helpdesk

El vendedor abre un CSR (el requerimiento de servicio del cliente) dentro de los KPI (indicadores claves de desempeño)
El vendedor asigna el recurso
El vendedor fija el nivel de la prioridad y el tipo de servicio
Comienza el contador de tiempo para SLAs (Acuerdos de niveles de servicio)
Primer nivel de soporte
Segundo nivel de soporte
Tercer nivel de soporte
El cliente recibe la solución al CSR

5. ¿Qué es la prioridad?

Nivel de prioridad crítico (por ejemplo en una central telefónica):
- Equipo fuera de servicio
- Reinicios repetidos
- Cortes repetitivos del servicio
- El equipo no puede procesar tráfico
- Más de 10% de puertos fuera de servicio
- Más de 10% de puertos periféricos externos fuera de servicio
- Falla del disco duro
- Falla de CIL (registro de información de llamadas)
- La repetición de fallas no críticas en un período de 48 horas
- El centro llamadas falla
- Corrupción en datos de programación

Nivel no crítico:
- Esporádico corte de la comunicación entre los dispositivos
- Menos el de 10% de puertos fuera de servicio
- Menos el de 10% de periféricos fuera de servicio
- Falta en una partición del disco duro
- Reinstalación del sistema entero
- Soporte y entrenamiento
- Cotizaciones
- Site surveys
- Demostraciones y presentaciones
- Órdenes de compra
- Informes completos de CSRs

- Movimientos, adiciones o cambios de puntos de cableado y puertos físicos de los equipos activos

6. ¿Cuántos niveles de soporte tenemos?

3 niveles.

-Primero: Soluciona fallas, incidentes, problemas, soporte y entrenamiento.

-Segundo: Soluciona movimientos, adiciones, cambios, instalaciones y cotizaciones.

-Tercero: A ser solucionado por el proveedor o fabricante del equipo.

Cada nivel tiene una conexión remota y luego visita en sitio.

7. ¿Cuáles son los SLAs?

Acuerdos de niveles de servicio:

Prioridad crítica en horario laboral:

Solución remota de fallas, incidentes y problemas:	60
Solución en sitio de fallas, incidentes y problemas:	180
Solución remota de movimientos, adiciones y cambios:	60
Solución en sitio de movimientos, adiciones y cambios:	180
Tiempo máximo de solución en minutos	**480**

Prioridad crítica en horario no laboral:

Solución remota de fallas, incidentes y problemas:	90
Solución en sitio de fallas, incidentes y problemas:	270
Solución remota de movimientos, adiciones y cambios:	90
Solución en sitio de movimientos, adiciones y cambios:	270
Tiempo máximo de solución en minutos	**720**

Para la prioridad no crítica se multiplica el tiempo por 2.

8. ¿Cuáles son los KPIs?

Indicadores claves de desempeño:

Número de timbres antes de la respuesta: 4

Llamadas en espera: 5%

Llamadas atendidas antes de 20 segundos: 90%

CSR solucionados en la primera llamada: 50%

CSR solucionados en sitio: 40%

CSR solucionado en 3er nivel: 1%

CSR solucionados fuera de SLAs: 5%
Disponibilidad del servicio y de la solución: 99.5%

9. ¿Qué significa la disponibilidad?

%	Anual	Mensual	Semanal
90	36.5 d	72 h	16.8 h
95	18.25 d	36 h	8.4 h
98	7.30 d	14.4 h	3.36 h
99	3.65 d	7.20 h	1.68 h
99.5	1.83 d	3.60 h	50.4 m
99.7	26.28 h	2.16 h	30.24 m
99.8	17.52 h	86.23 m	20.16 m
99.9	8.76 h	43.2 m	10.1 m
99.95	4.38 h	21.56 m	5.04 m
99.99	52.56 m	4.32 m	1.01 m
99.999	5.26 m	25.9 s	6.05 s
99.9999	31.5 s	2.59 s	0.605 s

10. ¿Qué significa la confiabilidad?
Representa cada cuanto se presenta una falla incluida dentro de la disponibilidad. Por ejemplo, si se cuenta con los cinco nueves o una disponibilidad de 99.999%, lo que representa 5 minutos fuera de servicio al año pero el equipo falla un segundo cada hora, representa una pésima confiabilidad.

11. ¿El servicio incluye piezas de repuesto?
No, el vendedor presta al cliente el repuesto (tarjeta de circuito impreso) o conector y su ponchado, para proporcionar continuidad en la operación del equipo relacionado, según SLAs, hasta que el cliente recibe un informe técnico para procesar la garantía o la compra de uno nuevo. Este servicio es según disponibilidad del inventario.

12. ¿Qué actividades se realizan para solucionar cada CSR?

1. Revisión
   - → Física y eléctrica
   - → Alarmas de sistema, aplicación y conectividad
   - → Seguridad física e informática
   - → Subsistemas, interfaces y periféricos
2. Análisis
   - → Alimentación y voltaje
   - → Log de eventos y errores
   - → Sincronismo
   - → Estatus por unidades funcionales
3. Diagnostico
   - → Físico
   - → Transmisión
   - → Red
   - → Aplicación
4. Solución
   - → Reconexión
   - → Reconfiguración
   - → Reinicio y reset
   - → Test y pruebas
5. Cierre o escalamiento
   - → Diagnostico del sistema y borrado de alarmas
   - → Asistencia a usuario final
   - → Test y pruebas
   - → Cierre o escalamiento de requerimiento
6. Informe
   - → Clasificación
   - → Al coordinador de Helpdesk
   - → Estadística y auditoria de calidad
   - → Escalamiento

13. ¿Qué información recibe mensualmente el cliente?

El vendedor proporciona un informe sobre:

- CSRs solucionados en 1er nivel
- CSRs solucionados en 2do nivel

- CSRs solucionados en 3er nivel
- CSRs solucionados en la 1ra primera llamada
- CSRs solucionados por conexión remota
- CSRs solucionados en sitio
- CSRs solucionados fuera de SLAs
- Clasificación de CSRs

14. ¿Por qué el cliente debe contratar con el vendedor?

-El cliente no cuenta con personal certificado por el fabricante de los equipos para atender la infraestructura descrita durante horario laboral en las instalaciones del cliente, para atender los requerimientos de servicio de acuerdo con los SLAs descritos.

-Disminución en la calidad de los servicios prestados al tener dominio de toda la plataforma.

-Decremento su nivel de satisfacción al conocer que esperar del servicio de el vendedor y obtener lo mismo cada vez que regresa por mas.

-No se puede obtener seguridad, precisión, velocidad y disponibilidad como es requerido en los SLAs.

-Todo el riesgo y la responsabilidad recae en esa persona que no es especialista.

-No hay SLAs: Poder saber cuando recibirá el servicio y cuando quedaran satisfechos sus requerimientos.

-Inconsistencia: Imposible poder saber que obtiene, cuando, como y que hacer cuando tienen un problema con su servicio.

-No se puede generar información significativa más completa para el soporte en la toma de decisiones.

-No hay un mecanismo de soporte estructurado y probado.

-Un servicio de soporte que no da la talla a los usuarios.

-Recursos de soporte pesimamente administrados.

-Están apagando incendios a toda hora.

-Imposible la eliminación de los mismos problemas repetitivos.

-Existe sobre-dependencia en personal clave.

-Enfoque en todo menos la estrategia y crecimiento.

-Cambios ejecutados en sin coordinación y sin registro.

-No hay como aumentar la satisfacción de los clientes de mi cliente al conocer los SLAs que yo como proveedor garantizo.

-Reducir el costo de desarrollo de prácticas y procedimientos.
-Mejorar los flujos de comunicación entre el personal de logística y los clientes o usuarios.
-Aumentar la productividad, las capacidades y la experiencia de los colaboradores, al incrementar la calidad del servicio posventa y apoyar la operación de la organización.
-Reducir el riesgo en los cambios y reducción del número de cambios no exitosos.
-Reducir el tiempo promedio de solución a incidentes gracias a la identificación temprana de problemas potenciales.
-Pronósticos precisos del comportamiento de los sistemas con base en su capacidad facilitando que el tiempo de caída sea minimizado.
-Lograr un nivel de servicio específico, consistente y cuantificable.
-Información exacta para determinar el costo de propiedad y soportar las decisiones de inversión.
-Continuidad en los servicios y por consiguiente del negocio.

14. ¿Qué Indicadores financieros tiene el cliente?

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente
Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente
Prueba ácida = (Activo corriente – Inventarios) /Pasivo c.
Solidez = (Activo corriente – cartera) / Pasivo corriente
Estabilidad = Activo / Pasivo
Endeudamiento = Pasivo / Activo
Apalancamiento = Pasivo / Patrimonio
Rotación de cartera = Ventas / Cuentas x cobrar
Promedio de cobro = (Cuentas x cobrar) x 365 / Ventas
Margen = Utilidad Bruta / Ventas
Rentabilidad = Utilidad neta / Ventas
Rentabilidad de patrimonio = Utilidad neta / Patrimonio

15. Balanced Scorecard como herramienta de ventas
Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del

negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.
Usa medidas en cuatro categorías:
1.Desempeño financiero
2.Conocimiento del cliente
3.Procesos internos de negocios
4.Aprendizaje y crecimiento
Todo esto para alinear iniciativas individuales, organizacionales y entre áreas e identificar procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.
"Lo que mides es lo que obtienes"
Peter Drucker.

Indicadores de aprendizaje y crecimiento

Satisfacción de empleados

Participación en las decisiones: Según una encuesta realizada a los empleados, asegurarse de que el 75% de ellos se sienten participes de las decisiones clave para finales de año.
Reconocimiento: Según una encuesta realizada a los empleados, asegurarse de que el 90% de los mejores empleados se sienten reconocidos por sus logros.
Acceso a información: Según una encuesta realizada a los empleados, asegurarse de que el 100% de ellos saben dónde encontrar y cómo tener acceso a información fundamental para sus trabajos.
Fomento de la creatividad: Según una encuesta realizada a los empleados. Asegurarse de que el 80% del personal del equipo de investigación se siente motivado.
Apoyo de miembros del personal: Según una encuesta realizada a los empleados asegurarse de que el 75% de ellos

creen que reciben un apoyo razonable tanto administrativo como del personal.
Satisfacción global con la compañía: Según una encuesta realizada a los empleados, asegurarse de que al 75% de ellos les agrada trabajar con la compañía.

Productividad de empleados

Ingresos por empleado: Aumentar los ingresos por empleado en un 10% a los seis meses de operación si se logra el cumplimiento del 80% de la cuota de ventas.
Presupuesto para formación de empleado: Aumentar el presupuesto para formación por empleado a 0.5% del margen neto de ganancias de las ventas totales acumuladas a partir del sexto mes de operación.
Alineación de competencias: Para puestos clave, asegurarse de que el ajuste de competencias es del 100% para finales de año.

Indicadores de procesos empresariales internos

Innovación: Certificación ISO 9000 Lista en dos años.

Operacionales

Eficacia de la mano de obra: La productividad se mantendrá igual con un 10% menos de recursos a partir del octavo mes.
Variación del precio de compra: La variación del precio de compra de las materias primas disminuirá un 20% en el sexto mes.

Servicio posventa

Tiempo de ciclo de procesamiento de pagos: Pagos máximo a 60 días para el 90% de los clientes al sexto mes.

Indicadores de gestión de servicio

Nivel de servicio en respuesta telefónica: 95% de las llamadas entrantes atendidas antes de 10 segundos.

Indicadores de clientes

Cuota de mercado: Actualización de la base de datos de clientes en Colombia al 100% al tercer mes de operación.
Adquisición de Clientes: 2 almuerzos a la semana con clientes o prospectos y 1 regalo de navidad para cada cliente visitado y calificado.

Retención de clientes

Retención de cuentas clave: Retener el 100% de las cuentas designadas durante el ejercicio fiscal.

Porcentaje de satisfacción de clientes: Aumentar el porcentaje de satisfacción de clientes (según una encuesta externa) de manera que el 75% de todos los clientes estén “algo” o “muy” satisfechos.
Número de devoluciones de clientes: 0 para final de año.

Indicadores financieros

Crecimiento de ingresos y mezcla de productos

Crecimiento de ventas por segmento: Vender 24 cursos, 2 diplomados y 1 outsourcing, en el primer año.
Crecimiento de ventas por segmento para el siguiente año: Aumentar 1 diplomado, 6 cursos y dos outsourcing por año.
Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios: 80% de ventas por servicios de capacitación y 20% por servicios de outsourcing.
Porcentaje de ingresos de reserva: 10% de la utilidad anual neta se dejara en reserva en bancos.

Rentabilidad de productos: Aumentar la rentabilidad de la línea de servicios del 20% al 25% para finales de año.
Comisiones a vendedores: 2% sobre el valor total de ventas antes de IVA.
Previsión para garantías y seguros: 2% sobre el valor total de venta antes de IVA.

Reducción de costos y aumento de productividad

Ingresos por empleado: Aumentar los ingresos por empleado en un 10% al sexto mes de operación si se cumple el presupuesto de ventas del año en un 80%
Valor económico agregado: Aumentar el valor económico agregado un 10% para finales de año.

Financieros

Nivel de endeudamiento: Cerrar el año con un nivel de endeudamiento inferior al 35%
Liquidez: Cerrar el año con un nivel superior al 1.5
Solidez: Cerrar el año con un nivel superior al 1.5
Rentabilidad neta: Cerrar el año con un nivel del 6%
EBITDA: Cerrar el año con un nivel superior al 15%

Todas las variables susceptibles de ser medidas se pueden plantear en forma de preguntas y adicionalmente, relacionarlas con una característica de su producto o servicio. La venta consultiva incluye soluciones a problemas de los clientes donde siempre hay componentes de Hardware, Software y Servicios. No todas las características y especificaciones de lo que usted vende le sirven o interesan a su cliente. En muchas ocasiones he encontrado que recitar todo un data sheet confunde al cliente y lo hace sentir que está pagando por muchas cosas que no necesita y que hace que pague de mas. Por eso estas preguntas le ayudan a explorar que es lo que importa al cliente en el momento de solucionar el problema y así usted puede concentrarse en el beneficio.

Módulo cuatro: Analizar y diagnosticar el problema

Ya tiene definido el problema, sabe que existe realmente y sabe que con su producto y servicios puede solucionarlo y sabe también que le interesa y le importa realmente a su cliente. Ahora podemos decir que empieza el proceso de compra como tal.
Para lograrlo vamos a explorar que hace diferente usted, su producto, su servicio, su solución, su empresa. Entregamos herramientas y técnicas para que usted se vea diferente. Así mismo, vamos a describir todos los elementos de una propuesta ganadora.
En este punto ya tiene la propuesta presentada, entonces empiece a negociar. Lo primero es reconocer todas las objeciones posibles y distinguirlas de simples reacciones naturales al proceso de compra.
Terminamos este módulo analizando pautas de comportamiento que le permiten saber, cuando está cara a cara con su cliente, si le están mintiendo o no, junto con tácticas de negociación empleadas por los compradores expertos.

Diferenciarse o morir

¿Cómo logro diferenciarme erróneamente?

Con calidad: La calidad y la orientación al cliente no son ideas diferenciadoras. La calidad es la norma hoy en día, no la diferencia. Conocer y mimar al cliente es la norma, no la diferencia.
Siendo creativos: La creatividad no es una idea diferenciadora. La publicidad esotérica, indefinida e ineficaz no aporta ningún valor añadido.
Buen precio: El precio no suele ser una idea diferenciadora. Recortar los precios normalmente es una locura. La

competencia puede bajarlos tanto como uno mismo. Mayor variedad, más productos.
Ampliando la gama: Asesinos de categorías que hacen de todo, sin saber que hacen bien.
Siendo exclusivos: La exclusividad o el mercado virgen no existen. Tratamos de ser todo para todo mundo, perdiendo la identidad y terminaremos siendo “nada para nadie”.
“El cliente ignora, o no tiene en cuenta, aquello que puede hacer de nuestra propuesta algo única, o al menos diferente”.
Jack Trout

Doce pasos para lograr ser diferente

1: Unique Selling Proposition
2: ¿Cómo decide la gente?
3: Use la lógica
4: Ser primero es un concepto diferenciador
5: Apropiarse de un atributo es una manera de diferenciarse
6: El liderazgo es una manera de diferenciarse
7: La tradición es una idea diferenciadora
8: Ser un especialista es una idea diferenciadora
9: La preferencia es una idea diferenciadora
10: La forma en que se hace un producto.
11: Estar de moda es una manera de diferenciarse
12: Sacrificios necesarios para diferenciarse

Paso 1: Unique Selling Proposition

Jack Trout, Especialista en mercadeo de USA, en su libro “Diferenciarse o morir™” plantea una serie de pasos para lograr ser diferente. En el primer paso, dice que la propuesta debe ser una, que la competencia no pueda ofrecer o no ofrezca. Debe ser única debido a la singularidad de la marca. La propuesta debe ser lo suficientemente potente como para atraer nuevos clientes. La ciencia de la marca es donde la diferenciación es lo primero. Las alternativas son la materia prima de la toma de decisiones por parte del cliente. Y las decisiones hay que tomarlas.

Paso 2: ¿Cómo decide la gente?

1. Diferencian con intuitivos: Nuestro producto es la última generación en su categoría. Como Advil™ que es medicina avanzada para el dolor.

2. Diferencian con reflexivos: Los pensadores son analíticos, precisos y lógicos. Como BMW™ que es la máquina para conducir.

3. Diferencian con sentimentales: La elección de los expertos, los cuales parecen reales y sinceros. Les gusta trabajar con gente y son muy leales.

4. Diferencian con sensoriales: Ven las cosas tal y como son y tienen gran respeto por los hechos.

5. No haciendo lo que la competencia: La ventaja competitiva no existe, es como pompas de jabón, que dura unos segundos. Los últimos y duros años han inculcado la necesidad vital de innovar para hacerse con una ventaja competitiva. Pero cuando se logra esta ventaja se descubre que es solo temporal. Porque la competencia ha estado trabajando con las mismas presiones y recursos similares.

6. Percibiendo la verdadera Calidad al percibir lo ridículo: *"Siempre estamos buscando mejores maneras de servirle." "Ningún cliente es demasiado pequeño para escucharlo. Ningún empleado es demasiado grande para escuchar. Estamos creciendo". "Su llamada es muy importante para nosotros, por favor continúe en la línea".* Estas son características intrínsecas a la empresa.

7. Logrando ver la Satisfacción vs. el Compromiso: Se pueden mejorar los beneficios en 25 % con solo reducir en un 5 % las deserciones de los clientes. Mucha gente de marketing vive en un mundo de sueños. Todos los simpáticos clientes que hemos estado cortejando, nos pueden traicionar y nos traicionaran. Los clientes satisfechos se van y los que no se quejan ya se fueron.

8. Al sentirse Seducida. La publicidad es seducción: En el mercado tecnológico, la irracional y lo ilógico es ofensivo. Si la publicidad solo se ocupa de las emociones y no expresa

razones que justifiquen la compra, esa emoción que puede generarse en clientes potenciales es solo tirar el dinero.

9. Al sentirse Motivada: La emoción tiene que basarse en algo útil para el cliente. La publicidad es presentar información interesante sobre nuestro producto, que de razones para comprarlo.

10. Si siente que está Ganando en la guerra de los precios: Debe hacer algo especial. Causar confusión. Se deben tener planes claros, porque si no el cliente se puede quedar donde está. Cambiar el argumento de toda la vida. Las rebajas son aprovechadas por los clientes leales a la marca. Rara vez se comprará una marca extraña solo porque ha rebajado el precio. ¿Qué marca tenía descuento la semana pasada?

11. Cuando Siente orgullo por su precio: Cualquier idiota puede hacer una propuesta, pero hace falta ingenio, fe y perseverancia para crear una marca. Los productos de mayor calidad deben ser más caros. Los productos caros deben dar prestigio.

12. Al no percibir Diversificación. Por lo tanto Oriéntese: Los que se hicieron ricos con la fiebre del oro en USA fueron los que vendían mapas, herramientas y ropa. Debemos llegar a un resultado donde vendamos calidad en una sola solución. Si nos visita y no encuentra lo que busca, es que no estamos haciendo bien nuestro trabajo.

Paso 3: Use la lógica.

1.Nuestros pensamientos deben mostrar destreza de pensamiento o razonamiento, siendo lógicos, coherentes, convincentes, validos y claros.

2.Ubíquese. Se debe partir de lo que el mercado conoce nuestro producto y ha registrado de la competencia. Si agarramos el momento justo obtendremos un largo y beneficioso viaje para nuestra diferencia.

3.Evidencie. El truco está en encontrar la diferencia y luego utilizarla para poner en evidencia un beneficio para el cliente y un defecto de la competencia. Si se tiene un producto

diferente, se debe ser capaz de demostrar esa diferencia con credenciales.
4.Grítelo. Ni la mejor idea del mundo llegará muy lejos sin el dinero para hacerla despegar. La publicidad es cara, pero debe existir.
5.Observe. Más importante que oír y hablar. Examine, piense, genere ideas, actúe. Lleve siempre donde tomar notas de lo que ve.
6.Sea claro. Las mentes de quienes reciben la información no están interesadas en datos grandilocuentes y rimbombantes. Las mentes odian la confusión. En la mente se produce la diferenciación.
7.Simplifique. La mitad de la batalla se gana llegando a la esencia del problema. Acotar el problema lleva a encontrar la solución. Conozca la competencia y el lugar que ocupa en la mente de cada uno de los clientes. No se trata de lo que la empresa quiere. Se trata de lo que la competencia le permita hacer. Las palabras simples que expresen la idea de forma clara y directa es siendo muy estricto y lógico en la forma de expresarlas. Presentando un solo tipo de idea y producto.

Paso 4: Ser primero es un concepto diferenciador

A las mentes no les gusta cambiar. Los productos pioneros se parecen mucho a los hijos primogénitos: categóricos, muy motivados, a menudo dominantes. La gente piensa que los primeros son los originales y el resto son imitadores.
Ser original se convierte en más conocimientos y más experiencia. Cuando se es primero, hay que estar preparado para aguantar una temporada y no dejar que le roben la idea. Las primeras marcas que tienen éxito no son complicadas.
Luego del Ipod™, todos los reproductores hacían fast-forward con el movimiento en el sentido de las manecillas del dedo pulgar. Luego del Iphone™, todos los teléfonos inteligentes se volvieron touch screen. Luego del Ipad™ todos los fabricantes de PCs sacaron su tablet.

Paso 5: Apropiarse de un atributo es una manera de diferenciarse

Los atributos son cada una de las propiedades o cualidades de un producto. Es mucho mejor buscar el atributo contrario, es lo que le permitirá competir con el líder. Entonces la clave es contrario, no similar. No importa como de complejo sea nuestro producto, no importa como de complejas las necesidades del mercado, siempre es mejor enfocarse en una sola palabra o beneficio que en dos, tres o cuatro, y mantenerse en ello.
La mayoría de las empresas que tienen éxito son aquellas que se hacen dueñas de una palabra en la mente del cliente potencial. Un atributo que es propiedad de la competencia, ya no está disponible por ser exclusivo. El uso de atributos negativos es una manera de reposicionar a los competidores.

Paso 6: El liderazgo es una manera de diferenciarse

Cuando se tienen credenciales de líder, es probable que el cliente potencial acepte lo que se diga de la marca. El líder es dueño de una categoría. Si no aprovechamos el reconocimiento de nuestros logros, el que nos sigue encontrará un modo de reclamar para él lo que es nuestro. No hay que tener miedo de alardear. Aunque la gente ama a los perdedores, le compra a los ganadores.

Formas de liderazgo

-Liderazgo en ventas: La gente tiende a comprar lo que compran los demás.
-Liderazgo en tecnología: La gente se impresiona con las empresas que desarrollan nuevas tecnologías.
-Liderazgo en rendimiento: Las empresas con dinero suelen querer lo mejor, aunque no lo necesiten.
Lo que hace fuerte a una empresa no es nuestro producto o el servicio. Es la posición que ocupa en la mente.

Hertz™ en alquiler de carros, Colgate™ en crema de dientes, Duracell™ en pilas alcalinas, Budweiser™ en cerveza, Marlboro™ en cigarrillos, Adams™ en chiclets™, Coca-cola™ en Gaseosa, Ferrari™ en autos deportivos.

Paso 7: La tradición es una idea diferenciadora

Nunca es demasiado tarde para contar la historia de su vida, pero solo si es interesante. La gente parece tenerle mas cariño a una empresa de familia que a una gran empresa, fría e impersonal. En lugar de distribuir grandes sumas a los accionistas, cuente cómo pudieron revertir en más investigación y desarrollo.

Paso 8: Ser un especialista es una idea diferenciadora

Un experto es una persona muy entendida o hábil en la actividad que le es propia. Los proveedores querrán lo mejor de cada equipo: los especialistas. El arma máxima de un especialista es convertirse en genérico. Esto sucede cuando el nombre de marca representa tanto al producto como a la categoría. No asumamos que todo el mundo sabe quién es el especialista en la categoría. Digámoslo cómo es.

Paso 9: La preferencia es una idea diferenciadora

La gente no sabe realmente lo que quiere. Entonces ¿Por qué preguntárselo? Seguir al rebaño, donde la prueba social es ofrecer lo que otros piensan que es correcto es la forma de sacar provecho de la preferencia. Lo que los demás piensan es lo correcto es más convincente si pasa algún examen. Cuanto más se legitime mejor.
Si no se puede lograr que todos nos prefieran, hay que encontrar un grupo que sí lo haga y que se lo más provechoso posible. El espíritu de emulación, donde copiamos a aquellos que consideramos superiores en gusto, conocimientos o experiencia. Los clientes potenciales son más sofisticados y no

se impresionan con un nombre conocido. Tiene que tener sentido. Las referencias comerciales nos guiarán

Paso 10: La forma en que se hace un producto puede ser una idea diferenciadora.

Nos enfocamos en nuestro producto y encontrar ese aspecto tecnológico único. Se le da nombre, se envasa y será el ingrediente mágico que diferencia nuestro producto. Mejor si es patentado.
Dramatizar la diferencia. Cuando se tiene, hay que mostrarlo. Hacerlo bien siempre. Hacer las cosas igual que los competidores es hacerse matar en el actual mundo híper-competitivo.
Nadie se siente cómodo comprando algo que pueda ser percibido como obsoleto. La manera de posicionarse es como NUEVO y mejor. Hay que evitar: No solucionar un problema inexistente, No meterse con la tradición y tiene que ser mejor. Las nuevas tecnologías llegan seguido como lobos vestidos de oveja. Es un error aferrarse demasiado a lo antiguo o intentar incluir lo nuevo en la organización que solo conoce y entiende la manera antigua de hacer las cosas.

Paso 11: Estar de moda es una manera de diferenciarse

La gente ama a los oprimidos pero apuesta por los ganadores. Hacer despegar una empresa o un producto, es como lanzar un satélite. Normalmente se necesita un impulso inicial fuerte para ponerlo en órbita. Una vez en órbita, ya es otra cosa. La ventaja de una estrategia de moda, es que establece una idea diferenciadora a largo plazo.
Si no somos exactos en nuestras afirmaciones, la competencia puede aprovechar nuestra inexactitud. Cada individuo tiene una misión específica y debe colaborar para que la humanidad progrese.
Para estar de moda:
-Ventas: Contra la competencia en el mejor periodo de tiempo o consigo mismo.

-Valoración del sector: El mecanismo de control nos puede valorar
-Expertos: La opinión de los expertos es vital. Estamos acudiendo a publicaciones especializadas para que nos entrevisten.
-Posar: Estar de moda significa es estar haciendo algo diferente. La prensa nos puede poner de moda. Sin la sensación de terceras personas no se puede tener éxito en el mundo de la alta tecnología.

Paso 12: Sacrificios necesarios para diferenciarse

1. Sacrificio de producto: Mantenerse enfocado en un solo tipo de producto es muy superior a la estrategia de todo-para-todos.
2. Sacrificio de atributos: Mantenerse enfocado en un solo tipo de atributos es muy superior a contar la estrategia de atributos múltiples.
3. Sacrificio de mercado objetivo: Convertirse en nuestro producto preferido de ese segmento de mercado.
Lo que se anuncia, lo que se vende y lo que aporta beneficios pueden ser tres cosas diferentes. La idea actual puede estar equivocada. Los atributos pueden cambiar al cruzar fronteras. El liderazgo puede no ser transportable. La tradición puede no ser respetada. La especialidad puede diluirse.
Toda promesa dada al cliente se debe cumplir, si no los clientes se percatarán enseguida de cualquier incoherencia.

Evolucionar vs. Remendar:

- El remiendo suele implicar cambios cosméticos o tontas extensiones de línea o esfuerzos para explotar una moda pasajera.
- Evolucionar responde a una jugada competitiva o cambio en el mercado.
- Lo que la gente de la empresa percibe como mejoras sólo causa confusión en la mente del cliente potencial. Cuando hay

confusión la empresa tiene problemas, no el cliente, el cual siempre se puede decidir por otra opción.
- Debe tratar que sea obvio. Los conceptos de diferenciación y por ende de posicionamiento eficaces son obvios. Lo que sea obvio dentro de la propia empresa lo será también en la mente de los clientes actuales y potenciales. El posicionamiento obvio de Coca Cola™ es ser "lo auténtico". Ellos inventaron la categoría y esto hace que cualquier otra gaseosa no sea más que una imitación.
- Hay que decir las cosas como son. La gerencia y Ventas definen un concepto simple y claro de posicionamiento. Luego pasan ese concepto a los creativos de mercadeo que lo transforman en un mensaje tan rebuscado que los clientes potenciales no lo llegan a entender nunca y, por lo tanto, no compran.
La diferenciación y el posicionamiento siempre tienen que adaptarse a las percepciones que existen en la mente, no ir contra ellas. Una vez que la marca alcance los niveles esperados, la consigna debe ser "dejarlo como está".

Diseño de propuestas ganadoras

¿Qué elementos de la propuesta hacen que el cliente compre?

La portada.
Situación actual.
Solución.
Plan de implementación.
Propuesta económica.

La portada: Comprando obtiene una posición tranquila, no piensa que las cosas pueden ir mal. Tiene desenvoltura y es lógica. Evita la frustración y situaciones estresantes por su claridad y contenido integral.
Situación actual: De manera afectuosa, amistosa y asertiva informa lo que está ocurriendo por no tener su producto. Sin titubear indica áreas por mejora sin juzgar, criticar, buscar

culpables o coartadas. Muestra que se cuenta con una iniciativa enérgica, excitante y optimista.
Solución: De manera prosaica describe el producto e induce estados emocionales al hacer sentir al cliente usando el producto. Aunque enfatiza la estabilidad y experiencia apela a la novedad y la variedad y lucha con la rutina para resolver problemas actuales.
Plan de implementación: De manera franca y sincera muestra como con la colaboración del cliente se confía y garantiza en resolver el problema. Apunta por el bienestar de su cliente y sus clientes. Humilde pero con auto-confianza y autoestima.
Propuesta económica: Desglosa en detalle los componentes individuales del precio final. Muestra a su empresa que puede y es capaz, prudente, eficiente y eficaz. Organizada, limpia, y ordenada. Invita a la acción al ser reflexiva y prudente pero voluntariosa y decidida, escrupulosa, puntual y fiable.
"La complejidad no debe admirarse. Debe evitarse".
Jack Trout.

¿Por qué es importante la propuesta escrita?

En su libro "Cómo ser un consultor exitoso™", William Cohen responde:
-Concluye el acuerdo.
-Después de la entrevista exploratoria ayuda a concretar el negocio.
-No deja cabos sueltos y cierra el trato.
-Explica lo que usted piensa hacer.
-Todo lo que el cliente recibe debe estar muy claro para ambas partes.
-En blanco y negro dice que hace usted.
-Es la guía durante todo el proceso.
-Es la referencia si hay malentendidos.
-Especifica el cronograma.
-El tiempo en que hará lo que dice y la secuencia de cada fase.
-Tiempos de entrega de productos y servicios.

-Ayuda al cliente a asegurarle que obtendrá lo que quiere en el momento en el cual lo necesita.
-Consigna el precio pactado.
-A no ser que sea caridad, sus productos y servicios deben tener una ganancia para su empresa.
-Indica impuestos adicionales al precio así como descuentos ofrecidos y la forma de pago.
-Evite que sea una propuesta mercantil. De esta forma puede registrarla al pagar el impuesto de timbre, sobre el valor del contrato. Esto le permite acceder a los servicios del tribunal de arbitramiento de la Cámara de Comercio, en caso de problemas con su cliente. También es un requisito para entablar una demanda en la Fiscalía o una denuncia en la Superintendencia de industria y comercio.
-Es la base para el contrato. Con unos pocos cambios el texto es idéntico al del contrato. Trate de ofrecer como vendedor el documento base del contrato.

Características de la propuesta

Para escribir tenga en mente una estructura clara y lógica, no incluir sorpresas, verificar antes de enviar y con estilo profesional pero amigable.

Ética de la propuesta

Haga lo siguiente en su propuesta:
-Proteja la información confidencial.
-De consejos imparciales e independientes.
-Acepte únicamente proyectos que esté capacitado para desarrollar.
-Defina de antemano el precio.
-Desarrolle soluciones realistas y prácticas para los problemas del cliente.
-Crea. En su empresa, su producto, su precio y en usted.

Lenguaje

1.Escriba en presente, como si el cliente ya tuviera su producto.
2.Evite el lenguaje complejo porque puede nublar la mente de las personas.
3.Respire y no hable como abogado, médico o ingeniero.
4.Las grandes ideas casi siempre se expresan con palabras simples.
5.Si logra despejar su mente, podrá pensar de forma más clara.
6.Si el cliente no entiende, no confía.
7.Las mentes de quienes reciben la información no están interesadas en datos grandilocuentes y rimbombantes. Las mentes odian la confusión. En la mente se produce la diferenciación.
8.Proponga equilibrio entre calidad, tiempo y precio.
"Una síntesis vale por diez análisis". Eugenio Dors
"La falta de sencillez lo estropea todo". Miguel de Unamuno

Modelo de propuesta Ganadora según el PMI™

1. Integración: Describe los procesos requeridos para asegurar que todos los elementos del proyecto estén adecuadamente coordinados.
Plan de desarrollo del proyecto: Es donde integra y coordina todos los planes del proyecto para crear un documento coherente y consistente.
Plan de ejecución del proyecto: Describe como el proveedor lleva a cabo el proyecto ejecutando las actividades incluidas en él.
Control integral de cambios: Coordina el control de cambios a lo largo del proyecto total y plantea los mecanismos de retroalimentación de la gestión.
2. Alcance: Describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y solamente el trabajo requerido para completar el proyecto exitosamente.
Inicio: Es la autorización que otorga el Cliente para empezar el proyecto o fase.

Plan de alcance: Es donde desarrolla un documento escrito declarando la base para toda decisión futura sobre el proyecto.
Definición de alcance: Subdivide los entregables del proyecto en componentes más pequeños y manejables.
Control de Cambios del Alcance: Es el que controla todo cambio de alcance.
3. Cronograma: Incluye todos los procesos requeridos para asegurar la culminación a tiempo del proyecto.
Actividades: Identificar actividades específicas que deben ser ejecutadas para producir entregables del proyecto.
Secuencia de Actividades: Identifica y documenta dependencias entre actividades
Estimación de Duración de Actividades: Estima el número de jornadas que se necesitaran para complementar las actividades individuales.
Desarrollo del Cronograma: Crea la agenda del proyecto analizando secuencias de actividades, duración de actividades y requerimiento de recursos.
Control del Cronograma: Controla todo cambio del cronograma.
4. Logística: Incluye los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios que atañen al alcance del proyecto desde el exterior del desempeño del proyecto.
Plan de Obtención: Determina que y cuando se adquiere.
Plan de Solicitud: Documenta requerimientos del producto e identifica fuentes potenciales y de backup.
Solicitud: Obtiene cotizaciones propuestas o propuestas apropiadas.
Selección del Proveedor: Escoge entre los posibles vendedores.
Administrador de Contratos: Administra la relación con los proveedores.
Cierre de Contrato: Finaliza y da cumplimiento al contrato e incluye terminación de todo ítem abierto.
5. Control de Calidad: Describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto solucione el problema por el cual fue emprendido.

Plan de Calidad: Identifica cuales son los estándares de calidad relevantes al proyecto y determina como satisfacerlos.
Aseguramiento de calidad: Evalúa para todo el desempeño del proyecto con parámetros claros brindando confianza en que el proyecto dará satisfacción e los estándares relevantes.
Control de Calidad: Monitorea resultados específicos del proyecto para determinar si cumplen con estándares de calidad, además identifica formas para eliminar las causas de desempeño insatisfactorio.
6. Organigrama: Describe los procesos requeridos para hacer el uso más efectivo del personal involucrado en el proyecto.
Planeamiento Organizacional: Identifica, documenta y asigna roles, responsables y mecanismos de reporte del proyecto.
Staff: Describe el recurso humano asignado y el que trabaja en el proyecto.
Avance del Equipo: Desarrollo de las habilidades individuales y grupales para mejorar el desempeño del proyecto.
7. Comunicaciones: Describe los procesos requeridos para asegurar que a tiempo se de la generación, colección, distribución, almacenamiento y acceso final de toda la información del proyecto.
Plan de Comunicación: Determina necesidades de información y comunicación de los interesados.
Distribución de Información: Su función es hacer llegar a tiempo y a la persona interesada la información necesaria o requerida en el momento.
Reportes de Desempeño: Reúne la información y entrega reportes de estatus, medidas de progreso y previsión/resultados.
Cierre Administrativo: Genera, recoge y distribuye información formalizando la finalización del proyecto o de la primera fase.
8. Riesgo: Es el proceso sistemático de identificación, análisis y responde al riesgo del proyecto. Incluye:
- Una maximización de la probabilidad y consecuencias de eventos positivos.
- Una minimización de la probabilidad y consecuencias de eventos adversos a los objetivos del progreso.

Plan De manejo del Riesgo: Decide como enfocar y planear el manejo del riesgo de cada actividad.
Identificación del Riesgo: Determina que riesgos pueden afectar al proyecto, y entonces documenta sus características.
Análisis Cualitativo: Desarrolla un análisis cualitativo de riesgos y condiciones para priorizar sus efectos en los objetivos del proyecto.
Análisis Cuantitativo: Mide la probabilidad y consecuencias de los riesgos y se estima midiendo sus implicaciones para los objetivos.
Plan de Respuesta a Riesgos: Desarrolla procedimientos y técnicas para mejorar las oportunidades y reducir amenazas de los riesgos hacia los objetivos.
Monitores y Control de Riesgos: Monitorea riesgos residuales, identifica nuevos riesgos, ejecuta planes de evolución de riesgos y evalúa su efectividad a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
9. Presupuesto: Describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es totalizado dentro del presupuesto aprobado.
Planeación de Recursos: Determina que recursos (gente, equipo, materiales), y que cantidad de cada uno es usado para ejecutar cada actividad.
Estimado de Costos: Desarrolla una estimación de costos de los recursos necesitados para completar actividades.
Presupuesto: Distribuye el estimado de costos a cada actividad individualmente.

Modelo de RFP y RFI

Microsoft™ propone el siguiente modelo de libre uso:

Portada:
Título
Propuesta para
Nombre del cliente
Fecha de presentación

Introducción:
Esta sección proporciona oficialmente una introducción sobre la compañía y su solución propuesta al cliente. Incluye un breve resumen de la trayectoria, capacidades y estrategia de la compañía a la hora de proporcionar valor al cliente. Si tiene una propuesta de gran valor, puede incluirla aquí e indicar lo que supone al cliente.

1. Situación actual
Utilice esta sección para volver a exponer claramente los problemas u oportunidades comerciales principales del cliente. Intente proporcionar otras visiones que demuestren su conocimiento del sector y los retos únicos a los que se enfrenta el cliente. A continuación, explique los beneficios de solucionar eficazmente el problema, y por qué su compañía está bien posicionada para proporcionar los beneficios deseados. Esta sección debe ser concisa y específica.
Luego de recoger información con el personal de cliente hemos detectado como necesidad primaria XXXXX generada por la falta en XXXXX la cual genera un problema en (o a) XXXXX, presentando una oportunidad para XXXXX. Nuestro entendimiento de los desafíos que afronta cliente en su competido segmento económico se resume en XXXXX. Cliente recibe (beneficio) XXXXX solucionando (problema) XXXXX porque (prueba) XXXXX para poder entregar este servicio como un aliado de cliente.

2. Solución
Esta sección se utiliza para describir brevemente la solución al problema, propuesta por la compañía. La clave reside en centrarse en los requisitos del cliente y mostrar por qué debe seleccionarse su enfoque respecto a otras opciones disponibles, incluida una solución interna del cliente. Utilice datos estadísticos, si hay disponibles, para reforzar aún más su mensaje.
Nuestra propuesta se resume mediante un modelo de XXXXX proveemos (recursos) XXXXX. Todos los elementos están orientados hacia (problema) XXXXX lo que permite que nuestra solución sea seleccionada sobre otras porque

(diferencia = propuesta de valor) XXXXX además tenemos experiencia en XXXXX.

2.1. Objetivos: Describa claramente los objetivos empresariales más importantes que ayudarán a solucionar problemas del cliente (de tres a cinco es un número óptimo). Haga hincapié en que la compañía tiene la experiencia y la visión necesarias para conseguir estos objetivos basándose en sus conocimientos expertos y los éxitos de otros clientes. Utilice referencias y testimonios.

2.2. Alcance: Utilice esta sección para describir la estrategia de la solución propuesta y el enfoque de administración que la compañía adoptará para respaldar esta estrategia. Explique esto en palabras que el cliente pueda entender fácilmente, sin ser demasiado técnico o incluir el plan de implementación, que se tratará en la siguiente sección de este documento. Proporcione información suficiente para distinguir su enfoque de los de otros competidores, pero no revele todo.

2.3. Beneficios: Describa los beneficios que obtendrá el cliente como resultado de la solución y la experiencia de su compañía en la implementación de dicha solución. Siempre que sea posible, intente cuantificar los beneficios en tiempo, costo y recursos. Si puede citar datos de rendimiento de la inversión (ROI). Para este tipo de solución, hágalo sin duda alguna, pero esté preparado para comprobar algunos indicadores si le pregunta el cliente. En cuanto a los beneficios más intangibles, intente tener en mente la perspectiva del cliente y centrarse en el valor comercial.

3. Plan de implementación

La sección anterior era principalmente estratégica, pero esta sección se centra en las tácticas y la ejecución. Su objetivo es conseguir la confianza del cliente en que puede proporcionar la solución y los beneficios deseados prometidos.

3.1. Metodología: Comente brevemente la metodología que utilizará la compañía para implementar la solución propuesta. Esta metodología podría estar relacionada con la administración de proyectos, el desarrollo de sistemas o cualquier ciclo relevante que permita asegurar una uniformidad y capacidad de repetición de las soluciones (y aun

así satisfacer el problema único del cliente). Si dispone de información adicional o gráficos sobre este tema que pueden ayudar a diferenciarle de sus competidores, considere la posibilidad de adjuntarlos en un anexo.

3.2. Programación: Nunca infravalore la importancia que puede tener para el cliente la administración de proyectos. Puede ser una diferencia clave cuando los competidores están al mismo nivel. Haga énfasis aquí en el tiempo y la secuencia de las actividades, entregas e hitos principales. Una forma eficaz de reunir todos estos elementos es mostrar un plan detallado del proyecto con una herramienta de administración de proyectos. Esto ayudará a que el cliente visualice la solución, al tiempo que refuerza la experiencia de su compañía en la administración de proyectos. Muestre lo suficiente para informar al cliente sin revelar todo el plan de juego.

3.3. Recursos: Según la naturaleza de la propuesta, quizá desee identificar los recursos clave que se utilizarán para la implementación de la solución. Estos recursos pueden incluir personas, material e instalaciones. Proporcione únicamente la información que será útil para el cliente a la hora de evaluar la propuesta. Una posibilidad es incluir un breve resumen de la trayectoria laboral de los principales jefes, consultores, expertos técnicos, etc. Los currículos completos siempre se pueden adjuntar en un anexo, si se desea.

3.4. Cualificación: Ésta es una oportunidad de exponer por qué su organización está excepcionalmente cualificada para proporcionar la solución prometida. Algunas consideraciones pueden ser: (1) la trayectoria de su compañía en la implementación con éxito de soluciones similares, (2) certificaciones oficiales de calidad o del sector, como ISO 9000 y Six Sigma, y (3) certificaciones individuales del personal clave. Incluya sólo información suficiente que confirme sus capacidades. Utilice un anexo si desea destacar su formación académica.

4. Propuesta económica

Ahora que el cliente conoce sus capacidades y estrategia de la solución, puede describir los costos de dicha solución. El nivel de detalle que proporcione dependerá de su estrategia de

precios: si se trata de un contrato con un precio fijo, costo más margen u otro enfoque. En cualquier caso, querrá incluir información suficiente para que el cliente pueda comparar los costos respecto al valor que proporciona usted o sus competidores. Algunos gastos comunes son las horas y honorarios de los recursos, costos en hardware, software y otros materiales, gastos de subcontratación, instrucciones de facturación, renuncias legales, viajes, y otros costos reembolsables. Una descripción de carácter más oficial sobre los términos y condiciones se puede incluir en un anexo.

Anexos

-Reedición de artículos, notas de prensa y anuncios corporativos

-Estudios prácticos, historias de éxitos, referencias y testimonios relevantes

-Certificaciones individuales o de la compañía

-Currículos o biografías de personas clave

-Gráficos de la organización

-Descripción de la metodología oficial de la solución

-Trayectoria y logros de la compañía

-Especificaciones o diagramas del diseño

-Hojas de cálculo financieras complementarias

-Requisitos para la instalación

-Términos comerciales: Nunca llamarlos “Condiciones comerciales”

-Copyright, licencias y limitaciones de uso

-Garantías

-Limitación de responsabilidad y Terminación

-Resolución de conflictos

-Modificación de los términos y condiciones

-Derechos de terceros, Leyes aplicables

La atención que debe prestar a los términos oficiales dependerá del tamaño, la complejidad y la naturaleza de la propuesta de ventas. En algunos casos, puede incluir un breve resumen en la sección "Costos" de la propuesta principal. Recuerde incluir el número de la revisión de la propuesta. Esto le permite llevar un registro de la versión vigente.

Prevención y manejo de Siete objeciones típicas

Déjeme pensarlo. No hay presupuesto. Quiero ver otras propuestas. Es muy caro. Estoy satisfecho con mi proveedor actual. Tengo que hablar con. Llámeme en 6 meses. Señales de cierre.

Estrategias para manejar objeciones

Gracias a las objeciones existe nuestra carrera, pueden ser objeciones reales que por mas que usted quiera, evitan que se realice la compra, o pueden ser Señales de Cierre que debe saber identificar a tiempo.
Gracias a las objeciones existe nuestra carrera:
Si no, seríamos solo levanta-pedidos.
Si es lo que quieren +
Si es lo que están buscando +
Si verdaderamente lo necesitan +
Si todo está perfecto => **¡¡No van a comprar!!**
Nadie compra a menos que sienta un reto, a menos que sea convencido para después estar seguro de que ha hecho una buena decisión. Es nuestro deber como profesionales guiarlos por el camino correcto.
Son los pasos para lograr la venta, es como subir una escalera, sería imposible sin peldaños. Las objeciones menores son solo reflejos quieren estar seguros de que ha cubierto los puntos de mayor interés.
Las objeciones mayores y reales son una razón valida por la que no comprarán. Pero no siempre una objeción es real, debe conocer la diferencia. Sí no existe una objeción real y no compran, es su culpa.

Cinco Pasos vitales

1.Escúchelo y no lo interrumpa creyendo saber lo que va decir.
2.Regrésela y el prospecto contesta sus propias objeciones, entonces le da más información.
3.Pregúntele y se verá forzado a explicar más en detalle su objeción.
4.Contéstele con beneficios.
5.Confirme la respuesta con una pregunta de cierre.

De hoy en adelante no les diré, les preguntaré.
Si les digo dudarán , si les pregunto creerán.
Si yo digo no es cierto, si ellos dicen es cierto.

Doce Objeciones reales

1.No tiene el dinero.
2.Tiene el dinero, pero es muy tacaño para gastarlo.
3.No le aprobaron el crédito.
4.No puede decidir por sí mismo.
5.No tiene la autoridad para aprobar gastos.
6.Piensa y sabe que puede obtener un mejor trato en otro lado.
7.Tiene algo en mente, pero no se lo dirá.
8.Tiene un amigo muy cercano o conexión con el proveedor.
9.No desea o no puede cambiar de proveedor.
10.Está muy ocupado con asuntos más importantes ahora.
11.Sabe y conoce que el precio es demasiado alto.
12.No le gusta o no confía en el producto, en su empresa o en usted.

Causa de las objeciones

No tiene calificado al prospecto. No ha establecido:
-El problema, cercanía, credibilidad y confianza.
No ha encontrado el punto caliente. Presentación débil y mal preparada.

Nueve herramientas de Prevención

1. Situaciones similares: Historias reales de clientes con una objeción similar y compraron.
2. Testimonios: En video o cartas que digan cómo usted los ayudó al hacerles ver un beneficio intrínseco.
3. Un reportaje sobre su producto o empresa: Desarrolle cercanía, soporte, credibilidad y confianza.
4. Un cuadro comparativo: Compare la competencia, manzanas con manzanas. Cuando quiera verificar información.
5. Una declaración enfática y ponderosa:

"Mi experiencia ha mostrado..."

"Luego de escuchar a mis clientes preocupados por eso, hemos..."

"Yo creía... pero descubrí… La cura contra el mal servicio y mala reputación."

6. Nunca diga:
-Ilimitado, Gratis, Inmediato, Cantidad Importante, Nunca falla
-La verdad es…
-Sinceramente…
-Honestamente…
-Nunca nos equivocamos, Es perfecto

7. Evite las palabras:
-Trato
-Pago
-Firmar
-Intentar
-Pérdida
-Comprar
-Mal
-Vendido
-Enganche
-Difícil
-Obligación
-Fracaso
-Negligencia

-Ignorancia
-Costo
-Contrato
-Probar
-Preocupar
-Lastimar
-Muerte
-Vender
-Precio
-Decisión
-Dificultad
-Responsable
-Responsabilidad
-Fracasar

8. No es:	**Es:**
Cuando firme	Cuando lo apruebe
El anticipo	Inversión inicial
Pago mensual	Inversión mensual
Contrato	Acuerdo
Cuando compre	Sean dueños
Les vendemos	Conseguimos
Una ganga	Buena oportunidad
Precio	Inversión total

9. Por favor, borre de su conversación:
Así es la cosa
Ese no es mi departamento
Hay que tomar las cosas como vienen
Qué le vamos a hacer
El producto se vende solo
Pues no creo que se pueda
A ver qué pasa...
En cuanto pueda me comunico con la compañía
Las cosas van de mal en peor
A dónde iremos a llegar
Y cuando tocaremos fondo
Estamos en la olla

Identifique las Señales de cierre a tiempo:

1.Preguntan sobre el tiempo de entrega.
Preguntan sobre la disponibilidad de inventario.
Preguntan sobre la cobertura de entrega.
Preguntan sobre la forma de entrega.
Preguntan sobre el embalaje.
2.Preguntan sobre las tarifas y forma de pago.
Preguntan sobre el financiamiento y % de interés.
Preguntan sobre elementos adicionales en el precio.
Preguntan positivamente antecedentes de su empresa.
Preguntan sobre descuentos.
3.Preguntan repetidamente sobre un mismo tema.
Quejas sobre los proveedores anteriores.
Preguntan cosas específicas que el producto hace.
Piden detalles particulares sobre el servicio ofrecido.
Preguntan por la calidad.
4.Preguntan sobre la garantía y su alcance.
Preguntan sobre certificaciones de su empresa y personal.
Preguntan sobre productos relacionados.
Preguntan sobre el costo de propiedad y ROI.
Piden soporte.
5.Piden reafirmar y confirmar una decisión.
Quieren ver un demo o una muestra.
Piden visitar a un cliente que ya tiene su producto.
Quieren hablar con otros clientes satisfechos.
Piden referencias.

Siete Objeciones típicas

Déjeme pensarlo.
No hay presupuesto.
Quiero ver otras propuestas.
Es muy caro.
Estoy satisfecho con mi proveedor actual.
Tengo que hablar con…
Llámeme en 6 meses.

Primera objeción: Déjeme pensarlo.

"Bien, eso significa que está interesado, ¿verdad?
No lo estará diciendo solo para deshacerse de mí, ¿o sí?
Señor Pérez, está es una decisión importante, cada vez que envía un documento a sus clientes usando está impresora, refleja la imagen de su empresa. Creo que concuerda conmigo.
Estoy seguro que usted es un experto en su negocio. Yo soy especialista en impresoras. Tengo más de 10 años de experiencia con esta línea de equipos. Cuando han tenido que pensarlo mucho, solo han visto la imagen de su empresa presente en sus documentos".
Creo que ya he resuelto todas sus preguntas. Entonces, ¿en qué otra cosa desea pensar?
¿Tiene alguna duda de mi producto? (Hace una pausa)
¿Entonces lo único que usted quiere pensar es sobre las finanzas, no es así?
Bueno ese departamento lo conoce usted mejor que yo, así que por qué no le traigo un café mientras usted ve como están las cosas. (Lo deja solo 3 minutos).
Comprendo y se que a usted le gusta mi producto ¿verdad? (Concéntrese en la reacción)

Le voy a decir lo que voy a hacer, las ventajas de obtener mi producto es que (ventajas), y usted se beneficia porque (resumen con sinónimos) y usted acordó que mi producto es el que necesita ¿verdad?
¿Qué documentos requiero para inscribirme en el registro de proveedores de su empresa?"
(Ésta pregunta de cierre me ha servido varias veces).

Ejemplos para manejar la Segunda Objeción:
No hay presupuesto.

¿Cuándo es la próxima reunión sobre presupuesto?
¿Qué tipo de propuesta debo entregar?
¿A quién la dirijo?

¿Me puede dar una muestra de otra propuesta recibida? (No es falta de honestidad ni conflicto de intereses. Es la única forma que tengo de mejorar, al saber exactamente que ofrece mi competencia).
¿A quién le debo hacer llegar copia?
¿Me daría una carta de compromiso? (Determina el compromiso real o muestra otra objeción).
¿Puedo presentar mi propuesta en esa reunión para resolver personalmente dudas? (Cualquier duda al contestar indica que el precio no es la razón real).

"Hace algunos años mi compañía tuvo que tomar una decisión muy importante: no sabían si bajar el precio y la calidad o invertir más para lograr máxima calidad en el mercado aunque costara al un poco más y ¿sabe por qué decidieron invertir en calidad?, porque de otra manera el cliente tendría que hacer el doble de inversión o depender toda la vida de un contrato de mantenimiento. Por eso señor Pérez, la calidad es tan importante en nuestra empresa. ¿Desea que se lo enviemos a domicilio o ustedes envían un camión?"

Ejemplos de manejo de la Tercera Objeción:
Quiero ver otras propuestas.

"Señor Pérez, muchos de mis clientes quieren hacer lo mismo antes de comprar. Estoy seguro que desea el mejor producto y el mejor servicio por su dinero,
¿Podría decirme 2 cosas que desee comparar?
(Ahí está la objeción, si no, solo se quiere deshacer de usted).
Luego de hacer esa comparación.
(Nómbrelas).
Con otras empresas y encontrar que la nuestra es la mejor, estoy seguro que nos comprará. ¿Correcto señor Pérez?
Querer comparar es normal. Toma mucho de su precioso tiempo y paciencia. Para ahorrarle tiempo, hemos comparado a mi competencia y este es un comparativo".
(Luego pídale firmar).

Manejo de la Cuarta Objeción: Es muy caro.

-Calma.
-Asegúrese de la posición y capacidad del prospecto.
-No se atemorice: sea cortés pero firme.
-Asegúrese por qué el precio de la competencia es más bajo.
-Descubra la verdadera necesidad.
-No discuta razones.
-Use técnicas: la competencia sólo usa el precio.
-Sea vendedor: no oferente de gangas y descuentos.
-Si tiene confianza en su producto, si lo conoce bien y sabe lo que vale: justifique y defienda su precio.
-Usted marca la Diferencia en:

- Disponibilidad.
- Confiabilidad.
- Continuidad.
- Capacidad.
- Finanzas.
- Acuerdos de niveles de servicio.
- Mesa de ayuda 7 por 24.
- Solución de incidentes, problemas y fallas.
- Solución de movimientos, adiciones o cambios.
- Gestión de la configuración y versiones.
- Soporte y mantenimiento.
- Administración y operación.
- Tiempo estimado de entrega.
- Control de la calidad.
- Ser el genérico.
- Ser el especialista.
- Ser primero.
- Ser único.
- Ser Líder.
- Tradición.
- Ser preferido.
- Diseño.
- Ser el más nuevo.
- Fabricación.

-Por este precio obtiene:

- Cambios ejecutados en coordinación y con registro.
- Habilidad de hacer frente a los cambios en el negocio.
- Requisitos de costos claros.
- Consistencia: Poder saber que obtiene, cuando, como y que hacer cuando tienen un problema con los productos.
- No estar apagando incendios a toda hora.
- Eliminación de los mismos problemas repetitivos.
- Poca sobre-dependencia en personal clave.
- Enfoque en la estrategia y crecimiento.

-Su empresa cuenta con personal certificado por el fabricante de los equipos para atender la infraestructura en las instalaciones del cliente y para atender los requerimientos de servicio dentro de los tiempos descritos en los Acuerdos de niveles de servicio.

-Mejorar en la calidad de los servicios prestados al tener dominio de toda la plataforma.

-Incrementar su nivel de satisfacción al conocer que esperar del servicio y obtener lo mismo cada vez que regresa por más.

-Obtener seguridad, precisión, velocidad y disponibilidad como es requerido en los Acuerdos de niveles de servicio.

-Entregar la administración al delegar el riesgo y la responsabilidad a un tercero que es especialista.

-Poder saber cuándo recibirá el servicio y cuando quedaran satisfechos sus requerimientos.

-Generar información significativa más completa para el soporte en la toma de decisiones.

-Un mecanismo de soporte estructurado y probado en más de 100 clientes.

-Un servicio de soporte que da la talla a los usuarios.

-Reducir el costo de desarrollo de prácticas y procedimientos.

-Mejorar los flujos de comunicación entre el personal de logística y los clientes o usuarios.

-Reducir el riesgo en los cambios y reducción del número de cambios no exitosos.

-Reducir el tiempo promedio de solución a incidentes, gracias a la identificación temprana de problemas potenciales.
-Pronósticos precisos del comportamiento de los sistemas con base en su capacidad, facilitando que el tiempo de caída sea minimizado.
-Lograr un nivel de servicio específico, consistente y cuantificable.
-Información exacta para determinar el costo de propiedad y soportar las decisiones de inversión.
-Continuidad en los servicios y por consiguiente del negocio.
-Use la lógica:
1.Nuestros pensamientos deben mostrar destreza de pensamiento o razonamiento, siendo lógicos, coherentes, convincentes, validos y claros.
2.Ubíquese. Se debe partir de lo que el cliente conoce de nuestro producto y ha registrado de la competencia. Si agarramos el momento justo obtendremos un largo y beneficioso viaje para nuestra diferencia.
3.Evidencie. El truco está en encontrar la diferencia y luego utilizarla para poner en evidencia un beneficio para el cliente y un defecto de la competencia. Si se tiene un producto diferente, se debe ser capaz de demostrar esa diferencia con credenciales.
4.Grítelo. Ni la mejor idea del mundo llegará muy lejos sin el dinero para hacerla despegar. La publicidad es cara, pero debe existir.
5.Observe. Más importante que oír y hablar. Examine, piense, genere ideas, actúe. Lleve siempre donde tomar notas de lo que ve.
6.Sea claro. Las mentes de quienes reciben la información no están interesadas en datos técnicos complejos. Las mentes odian la confusión. En la mente se produce la diferenciación.
7.Simplifique. La mitad de la batalla se gana llegando a la esencia del problema. Acotar el problema lleva a encontrar la solución. Conozca la competencia y el lugar que ocupa en la mente. No se trata de lo que la empresa quiere. Se trata de lo que la competencia le permita hacer. Las palabras simples que expresen la idea de forma clara y directa es siendo muy

estricto y lógico en la forma de expresarlas. Presentando un solo tipo de idea y producto.

-Medios de contacto unificados:

"Contamos con un contact center que atiende manera personalizada y unificada todos los medios de contacto por teléfono, e-mail, Fax, Internet y Correo directo." En nuestro Call Center podemos atender y solucionar dentro de tiempos específicos:

- Fallas.
- Incidentes.
- Problemas.
- Movimientos.
- Adiciones.
- Cambios.
- Instalaciones.
- Felicitaciones.
- Quejas.
- Cotizaciones.
- Propuestas.
- Estudios en sitio.
- Demostraciones.
- Presentaciones.

-Finalmente, Responda con seguridad y sin dudar:

"Esto le puede costar con otros, si no compra con nosotros…
¿Cuánto está dispuesto a pagar?
¿Qué precio puede alcanzar?
¿Cuánto es muy caro?
¿Qué porcentaje tenemos de diferencia?"

Desmenuce el pago en periodos de tiempo mas pequeños o mas largos en función del ciclo de vida de su producto.

Quinta Objeción: Estoy satisfecho con mi proveedor actual.

Actualmente compra por:

-Precio, descuentos, economía de escala y volumen.

-Calidad en el producto y servicio.

-Relación de negocios cercana.

-Relación personal.
-Lo ha usado como proveedor por años o siempre.
-No conoce una forma de mejorar el trato actual.
-El vendedor les ha salvado la vida varias veces.
-Servicio inmediato e ilimitado.
-Entrega inmediata, disponibilidad siempre.
-Servicio/atención personalizada
-Otros le compran y lo recomendaron.
-El jefe lo exigió.
-Es perezoso, tiene un proveedor que no cambia, además gasta la plata de la empresa no la suya.
-Es traumático cambiar para todos.

"Lo comprendo señor Pérez, pero antes de comprárselo a su pariente o amigo tenía usted otro producto ¿verdad?
¿Por qué cambió, solamente por ayudar a su sobrino o porque el producto ofrecía mejores beneficios?
¿Y por qué privarse ahora de la oportunidad de poder cambiar su producto por el de más demanda en el mercado? (silencio)
Por ejemplo nuestro producto (mírelo a los ojos) ¿si tiene un minuto, verdad?
(Inicie su presentación tratando de usar lo más impactante del producto en forma de pregunta)
¿Sabía usted que ahora han salido productos con...?
"Comprendo que le siga comprando. Permítame mencionarle algo. He decidido dedicar mi vida a mi carrera, que por cierto es mi única actividad, y soy un experto en ella. He seleccionado cuidadosamente la empresa que represento y se lo demostraré. Regáleme 5 minutos."

Sexta Objeción: Tengo que hablar con.

Pasos:
1.Pregunte por todos los beneficios primero.
2.Reúnase con los otros.
3.Busque el compromiso.
4.Haga la presentación nuevamente.

"¿Por qué siente que tiene que platicar con alguien?
Usted tiene ahora toda la información sobre las ventajas y beneficios del producto que esta frente a usted y que habla por sí mismo, mientras su socio no la tiene, puesto que no está aquí.
¿Qué le preguntaría usted a él que usted no conozca ya, a menos que se trate de una cuestión financiera?"
(Silencio, dice la verdadera objeción y la rebate).

Séptima objeción: Llámeme en 6 meses.

Haga combinaciones de:
¿Se ve comprando en 6 meses?
¿Quién mas está involucrado en tomar la decisión?
¿Puede comprar ahora y pagar en 6 meses?
¿Sabe lo que puede ahorrar y ganar por comprar ahora?
¿Sabe cuánto le puede costar demorarse en decidirse?
¿Conoce el costo de esperar tanto?
¿Ha visto la diferencia entre el gasto y el costo?
¿Qué será diferente en 6 meses?
"Señor Pérez, el decidir es como un partido de fútbol, para meter un gol es necesario que salga al campo y participe. No se puede anotar desde la banca ¿verdad?
Y bien, ahora que tiene toda la información sobre mi producto puede tomar la decisión ¿o acaso olvidé mencionar algo? (dirá la información y bajando la voz) ¿se queda con el uno o el dos?"
Reúnase con otro cliente y:
- Vea que usen su producto.
- Pregunte qué les gusta y disgusta de su producto.
- Pregunte si lo quieren cambiar.
- Pregunte cómo lo cambiarían.
- Pregunte sobre el servicio posventa.
- Pregunte qué sería de su vida sin el.
- Pregunte sí lo comprarían otra vez.
- Pregunte si lo recomiendan.

Decídase luego de respirar y recuerde siempre a AIDA: Atención, Interés, Deseo, Acción.

Atención: Ivan Thompson, consultor mexicano opina que muy pocas son las personas que se despiertan pensando en comprar algo a no ser que sea estrictamente necesario. Es indispensable atraer la atención del cliente hacia lo que se está ofreciendo, lo que implica romper la barrera de la indiferencia. Don Sheehan, autor del best seller “Cállese y Venda™”, dice que el 98% del tiempo la gente está pensando y concentrada en sí misma.

La mayoría de las personas son sensibles a los halagos sinceros acerca de su empresa, oficina, trayectoria académica, habilidades, hobbies o por su interés en un tema particular. Así mismo somos sensibles al agradecimiento sincero y espontáneo de alguien. También puede probar picando la curiosidad.

Casi todos los seres humanos somos curiosos por naturaleza. Para ello, puede recopilar información trascendente y que esté relacionada con el producto o servicio que está ofreciendo, para luego, convertirlo en una frase que se relacione con lo que su cliente necesita. No olvide presentar información fidedigna.

Dar la impresión de "Estoy aquí para ayudarlo": Pocas personas se resisten a un gentil ofrecimiento de ayuda. También puede proporcionar noticias de último momento. Algo que captura la atención es la sensación de conocer una noticia novedosa y que le representará algún beneficio. La Atención se otorga a aquello que tiene relación con nosotros.

Todo lo que nos afecte es objeto de Atención. Lo que signifique peligro o beneficio. Lo que nos halague o nos ofenda. Despertar la curiosidad en la venta se parece mucho a la seducción en una pareja.

Si un hombre entra en una reunión y divisa una mujer que no conoce y le atrae mucho, se esforzará por acercarse, y tratará finalmente de conquistarla. Pero lo primero que tiene que hacer es atraer su Atención pues si no se conecta, nada sucederá. El hombre tratará de mostrar, lucir o exhibir lo que

él piensa que es su mayor atractivo. Y la mujer hará otro tanto. Exhibirá su simpatía, su radiante sonrisa, su figura estupenda o sus lindas piernas. En ventas sucede lo mismo. Debo preguntarme cual es el mayor atractivo de mi producto o servicio.
Use preguntas provocativas y que no insulten la inteligencia del prospecto. Pruebe proporcionando información incompleta. Transmita sólo la información suficiente como para que el prospecto quiera hacerle más preguntas. También haga una vaga sugerencia del valor. Si su producto o servicio podría ser usado para ayudar al prospecto a ahorrar dinero.
La atención se capta con cortesía y respeto, con nuestro lenguaje corporal y facial, con una sonrisa, con una clara demostración de aprecio por el interlocutor y sus intereses (todavía no conocemos su problema), haciéndole entender que comprendemos sus temas y que nuestra conversación será gratificante.
Interés: Capturada la atención del prospecto, la cual dura muy poco, se necesita crear un interés hacia lo que se está ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente como para terminar la presentación. Para ello, ayude al prospecto a identificar y reconocer que tiene una necesidad o que se encuentra ante un problema. Nadie va comprar a menos que reconozca una necesidad, un deseo o un problema.
Puede guiar al prospecto haciendo preguntas concernientes a lo que le agrada, lo que le disgusta o acerca de sus esperanzas, temores y problemas. Pero todo relacionado con lo que se está ofreciendo. Logrando que llegue por sí mismo a la conclusión de que necesita algo, o que desea alguna cosa en especial, o sencillamente, que tiene un problema.
También plantear una necesidad o problema en tercera persona. Se puede hacer referencia a un porcentaje de la población o de empresas en un rubro en particular, que tengan una necesidad o problema en común.
Nos interesa alguien que sabe escucharnos y que nos entiende y puede aportar algo positivo. Nos interesa el que identificamos como un igual. El que tiene algo valioso que decirnos, pero acepta nuestras observaciones. El interés

debemos despertarlo con la propuesta y mantenerlo durante todo el resto de la entrevista. Lo mejor es dejar hablar a nuestro interlocutor.

Escuchar activamente con los oídos y con los ojos. Atender y entender sus objeciones y sugerencias, que nos servirán de guía para retornar a nuestra línea de argumentación. Hacerle saber que obtendrá un beneficio o evitará una pérdida con nuestro producto o servicio le mantendrá interesado.

Es importante que el interés se oriente hacia el producto y los servicios que brinda, especialmente en su capacidad de solucionar el problema del cliente. Es negativo o como mínimo poco positivo que el Interés del cliente se centre en la facilidad de expresión del vendedor o en otro aspecto de su persona. Es por esta razón que una mujer bella resulta muy interesante al comprador masculino, pero eso no la convierte en una buena vendedora.

Deseo: Lograr que el prospecto pueda adquirir lo que se está ofreciendo. La principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto o servicio que se le está presentando, logrará la satisfacción de sus necesidades o deseos, o que será la mejor solución a sus problemas. Para ello, explique detalladamente qué es lo que hace el producto o servicio, cómo funciona y qué servicios adicionales incluye.

Mencione las ventajas más importantes que tiene el producto, con respecto a otro similar de la competencia. También es muy necesario presentar una lista de las ventajas de tener o adquirir el producto o servicio y las desventajas de no tenerlo. También haga uso de los beneficios más fuertes que el producto ofrece.

El deseo de poseer el producto es consecuencia de una buena demostración. Este paso consiste en mostrar y convencer. En una demostración expone el producto en uso, destacando los beneficios que proporcionará al comprador. Si no es posible hacer funcionar el producto hay que mostrar sus efectos con gráficos, folletos, números, videos, planos, mapas y testimonios.

Crear la sensación de que ya tiene el producto, que ya tiene la solución que le brinda el producto. Esto produce una segunda

sensación, esta vez de ansiedad o temor de perder el producto, de perder la solución a su problema, de perder la satisfacción de tener la solución de un problema si no decide comprar. El deseo de comprar existe de forma natural. A todo el mundo le resulta más grato comprar que le vendan. También existe la prudencia. Lo más fuerte que debe vencer un vendedor es el poder adquisitivo potencial del dinero.
Justo antes de pasar al siguiente paso, ¡Quítele el producto al prospecto¡ Cómo hemos visto nadie compra si no siente un desafío, sin no ha luchado por derrotar al vendedor. Piensen en cuantas personas sacan pecho y dicen con orgullo que han encontrado un precio menor o más accesorios por un producto que usted ya ha comprado. Por lo tanto, si usted logra ver el deseo (por eso la abuelita decía que nunca debemos mostrar la gana cuando estamos comprando), quítele la posibilidad de comprarlo, lo cual nos lleva a la acción.
Acción: Es cerrar la venta. El prospecto está evaluando si los beneficios del producto van a satisfacer su necesidad o deseo, o van a solucionar su problema, y además, está comparando las ventajas y desventajas de tener o no el producto o servicio. Al mismo tiempo el vendedor considera que es el momento oportuno para ayudar al cliente a decidirse por la compra y para persuadirlo de que actúe sin demora.
Para ello hay que evitar una atmósfera de presión. No se debe insistir demasiado, porque se terminará irritando al cliente. Establezca razones para comprar basados en hechos y beneficios que satisfacen necesidades o deseos, o solucionan problemas. Entonces debe pedir la orden de compra. Después de presentados los hechos y beneficios, nada más lógico que pedir la orden de compra.
Las preguntas deberán apuntar a las personas, para que den sus motivos, del “para qué” quieren su producto o su conocimiento. Lo clave es que si usted, conoce que los motiva a ellos, usted ya estará solo a un paso del éxito. Debe lograr que el prospecto esté de acuerdo con esa idea. Utilice todas las técnicas y herramientas descritas en este libro y enmárquelas construyendo una estrategia en cada una de las etapas de AIDA.

Estrategias de negociación y cierre

Herb Cohen, considerado como el mejor negociador del mundo, compiló su experiencia en el libro "Negocie y Gane™". Inicia recomendando recordar que en toda negociación, usted debe pensar "Me importa pero no demasiado", entonces:

1.Apártese emocionalmente para ver desde lejos las pautas, relaciones y conexiones entre las cosas.

2.Obtenga información sobre creencias, motivaciones, valores y necesidades profundas de su contraparte.

3.Usted es alguien que resuelve problemas y busca alternativas creativas, satisfaciendo las preocupaciones e intereses de los dos.

4.Todo comportamiento tiene sentido, desde la perspectiva del actor. Intente ver el problema desde el otro punto de vista y a partir de sus experiencias.

5.Si es un opositor, la posibilidad de cambiar está cerca de su umbral de dolor. El comportamiento solo cambiará si se convencen del peligro de la intransigencia es mayor al costo de ceder.

6.La gente tiene mecanismos aprendidos de reaccionar a una propuesta. En muchos casos se esconden en actitudes negativas o una seriedad inquebrantable, que hace imposible leer su rostro y manipuladores.

7.La inteligencia emocional nos enseña que para tomar una decisión, todos usamos 24 componentes de emoción y solo uno de lógica.

8.La adrenalina nos hace sentir embotados.

9.Tenga una actitud equilibrada vs. discursos irracionales, injurias emocionales o puntos muertos ya que el asunto le importa, pero no demasiado.

"Es negligente y masoquista, permitir que la vida de uno simplemente ocurra o vivir según lo que otros creen que uno debe hacer".
Herb Cohen.

Al negociar con un dios

-Hay una correlación directa entre el nivel de aspiraciones y el resultado, entonces, fije objetivos ambiciosos.
-"No" ≠ "Nunca". Es una reacción reflejo frente a lo inesperado o una propuesta inicial.
-No acepte necesariamente la manera como el otro ha formulado un tema o enunciado el problema.
-Reduzca la velocidad de respuesta, haga peguntas y pida aclaraciones.
-Responda al que todo lo sabe "No se", "No entiendo" o "Por favor ayúdeme".
-Inicie la negociación amigablemente y utilice la postura socrática de la ignorancia.
-Mantenga al mayor decisor lejos de los detalles, si no convénzalo de restringir su propia capacidad de decir "Si".
-Lleve a un colega a negociar con usted.
-Es más fácil pasar de la cooperación a la competencia que a la inversa.

Al negociar con un ingeniero

No estoy diciendo que todos los ingenieros sean así. Pero la gran mayoría de los ingenieros que conozco presentan más de una de estas características, puede que no todo el tiempo ni en todas las situaciones, pero conocer está información me ha ayudado mucho a entenderlos y a entenderme:
-Es muy sensible al tacto (No les gusta que los toquen) o a los ruidos fuertes.
-Es torpe cuando camina o practica deporte.
-Tiene problemas comprendiendo las emociones de otras personas.
-Tiene dificultades reconociendo expresiones faciales.
-No comprenden cuando alguien está bromeando o usa un lenguaje que no es preciso en su ámbito.
-Hablan en voz alta, en voz muy baja o con una voz carente de emociones o una voz monótona.

-Les interesan los videojuegos, las estadísticas deportivas, los programas de TV, la física cuántica o Star Trek™.
-Hacen exactamente lo que las palabras le dicen. Entienden literalmente las expresiones.
-No se dan cuenta de que otra persona está disgustada o enfadada hasta que otra persona lo muestre claramente.
-No saben si otra persona bromea. Tienen dificultades para entender la ironía, el sarcasmo o la jerga.
-No comprenden los intereses de otra persona o los motivos por los que hacen lo que hacen.
-Pueden hacer o hablar de lo mismo una y otra vez.
-Actúan lógicamente y son siempre racionales.
-Ven y recuerdan detalles de cosas que otras personas no ven.
-Son muy buenos recordando reglas, leyes, sistemas y hechos importantes.
-Son mejores escribiendo que hablando con la gente, porque son cuidadosos eligiendo las palabras que significan exactamente lo que quieren decir, por lo cual se muestran más expresivos en un chat a través de Internet o por email.
-Carecen de empatía para entender las emociones de otras personas. No es que no tengan sentimientos, si no que no los pueden comprender o expresar.

Al comunicarse

-Sea humilde, tenga urbanidad y respeto, y elogie al otro por lo que ha logrado. Recuerde al otro la historia compartida que vale la pena preservar.
-Negociar es un juego de mezclar motivaciones. Inicie por los intereses compartidos luego siga con las diferencias señalando que los objetivos mutuos son compatibles.
-El conflicto es la oportunidad de resolver el problema constructivamente, satisfaciendo las necesidades de todos.
-Recuérdele sutilmente al otro lo que ya se ha invertido.
-Llame la atención sobre las consecuencias desagradables y problemáticas de la propuesta del otro, que tal vez él no ha considerado.

-Mencione delicadamente los compromisos ya expresados y su fe en que el otro no violará nunca su palabra. Todo por escrito.
-El cantante es mucho más importante que la canción, así como los jugadores son más importantes que el juego.

Jugando el juego

-El cómo de su interacción (su comportamiento y su enfoque) impactan más que lo que se discute (el qué, los términos y el contenido).
-Las personas son más susceptibles a la influencia de la actitud del mensajero que al mensaje.
-Tenga un estilo admirado y comprendido por aquellos sobre él que quiere influir.
-Inicie con actitud de colaboración, transmitiendo empatía y una postura de bajo perfil y de incompetencia calculada.

Al negociar con un norteamericano

1.Expresan ideas en términos simples, formulan temas con opciones claras y contundentes.
2.Optimismo y esperanza del futuro.
3.Se presentan como gente común, personas corrientes.
4.Actitud amable, humilde y sin pretensiones.
5.Humor autocrítico para aparecer más humanos y reírse de sí mismos.
6.Creen firmemente en el bien y en el mal. El bueno y el malo. No hay puntos medios o grises. Así mismo defienden lo suyo y lo que les pertenece, sin importar los medios.
7.Negociar incluye parafernalia y esoterismo, entonces disfrute el juego. Pásela bien entre el nacimiento y la muerte.

Auto-motívese

-No encasille o estereotipe a la gente y no haga suposiciones sin fundamento.
-Sea creativo, trascienda lo declarado para descubrir intereses y necesidades reales.

-Siempre centrado en su objetivo. No se desvíe ni se apegue emocionalmente a cosas sin importancia.
-Dos alternativas cercanas en tiempo y espacio, contrastan y una parece mejor que la otra.
-Podemos decirle “Si” a quien conocemos, que nos gusta o con quien nos identificamos.
-Cuando alguien le hace un favor o le da algo de valor, usted tiende a corresponder y viceversa.
-Está resolviendo un problema, donde dos partes se interrelacionan para compartir sus preferencias, entonces se deben realizar intercambios benéficos para ambos.
-Sea flexible en estilo (el cómo) enmarcado en sus intereses y objetivos (el qué).
-Conceder que se ha equivocado, si se hace sin reservas, transforma un gran error en un pequeño desacierto.

Regateando

-Antes de iniciar establezca el objetivo específico y medible que le indique el camino.
-Sea flexible en cuanto al estilo, cediendo a regañadientes en aspectos del cómo, para obtener a cambio concesiones en aspectos sustantivos (el qué).
-Inicie de los aspectos en común y comportándose con consideración y calidez.
-Guarde el tema espinoso y de resultado cero para el final.
-Todos somos complejos y multifacéticos. Explore lo que hay debajo de la superficie para ampliar la discusión para facilitar concesiones mutuas.
-Las concesiones no se aprecian si no se invierte esfuerzo en lograrlas. Cobre por todo descuento.
-Si dice algo inadecuado, de inmediato pida excusas.

Píldoras para llegar al “Sí”:

1.Una inversión suficiente.
2.Una base de comparación.
3.Un ritmo de concesiones que señala avance.

4.La sensación de haber participado en la gestación de un resultado.

Use el Relativismo

-El tiempo genera presión, produce tensión y fuerza la toma de decisiones.
-La mayoría de las concesiones y acuerdos ocurren cuando el plazo está próximo.
-Cuando se acerque al término, manténgase confiado y calmado. Agitarse y preocuparse es como la mecedora.
-Todo, incluso los plazos es flexible hasta cierto punto y se puede negociar. La misa no acaba hasta el amén.

La espontaneidad es demasiado importante para dejársela a la casualidad:

¿Por qué él está negociando conmigo?
¿Cuáles son sus limitaciones de tiempo y sus plazos?
¿Quién toma sus decisiones y cómo se tomarán?
¿Cómo reacciona ante el conflicto?
¿Cuál es su estilo de negociación?
¿Cuáles son los límites de su autoridad?
¿Qué experiencia y antecedentes tiene en negociaciones?
¿Tiene alternativas realistas al presente acuerdo?
¿Qué incentivos tiene para llegar a este acuerdo?
¿Cuáles son los intereses y preocupaciones subyacentes?
¿Cuáles son los antecedentes en lo que respecta a honestidad e integridad?
¿Qué expectativas tiene en cuanto a los resultados?

“La frustración es mucho mayor cuando tenemos mucho y queremos más que cuando no tenemos nada y queremos algo”.
Eric Hoffer.

¿Cómo obtener la información que necesita?

“Bien hecho™” de Ken Blanchard compara la negociación con el proceso de adiestrar animales:
Cuando uno está tratando con un animal de 5,000 kilos como una ballena y no habla su idioma, es preciso aprender mucho. Por lo tanto, no tiene sentido castigar a una ballena y luego pedirle a un entrenador que se meta al agua con ella. En todo momento debemos poner énfasis en lo positivo, eso construye confianza. Cuanto más atención se preste a un comportamiento, más se repetirá.
Cuando prestamos poca atención a lo que hace mal y más a lo que hace bien, hacen lo correcto con más frecuencia. La respuesta al mal comportamiento es redireccionar. Administrar la energía, controlar nuestra propia atención, si no quiere alentar el comportamiento inapropiado, no gaste mucho tiempo en el. Recanalizar la energía. El dinero es para la gente, lo que el alimento es para los animales, solo proporciona lo básico, pero existen otros factores de motivación diferentes al dinero.
Puntos fundamentales del desempeño:
-Activador: Lo que pone en marcha el desempeño.
-Comportamiento: El desempeño que se da.
-Consecuencia: Su respuesta al desempeño.
“¿Por qué no irse por las ramas?
¡Allá es donde están las frutas!”
Mark Twain.

¿Cómo manejar el poder?

1.Lo que realmente corrompe no es el poder sino la sensación de impotencia.
2.Al final lo que importa no es lo que tiene sino lo que los demás creen que tiene.
3.El poder comienza por usted. Nunca subestime su capacidad y opciones de hacer que las cosas pasen.

4.Las amenazas directas son evidencia de mal gusto y falta de madurez. Pida que le repitan la amenaza 3 veces. El 90% de la gente no pasa de la segunda.
5.Reduzca la actitud defensiva. Manifieste que está tratando de lograr un clima de respeto y confianza mutuos.
6.Nunca asuma una actitud de confrontación, ni dogmática ni brusca. Exprese su punto de vista con seguridad en un tono suave.
7.No intimide al otro con su comportamiento o desplegando impropiamente sus conocimientos. Parecer muy listo es fatal.
8.Para señalar que está escuchando, mantenga el contacto visual y tome notas de lo que se dice.
9.Demuestre cortesía, empatía, respeto y comprensión.
10.Antes de reaccionar, vacile brevemente mostrando que considera seriamente lo dicho.
11.Al comienzo dígales lo que quieren oír. Su respuesta será más efectiva si está cercana a la inclinación del otro.
12.“En general, concuerdo con lo que usted dice”.
13.“Gracias por su sinceridad al compartir esa información conmigo”.
14.“De acuerdo. Lo que usted dice tiene sentido. Si fuera usted diría lo mismo”.
15.“Entiendo, es bastante compatible con lo que yo pienso”.
16.Utilice historias de personas que en que con necesidades similares hicieron lo que usted plantea.
17.La resistencia se debe más a cuándo y cómo se iniciaron los nuevos arreglos que al contenido.
18.Al lanzar la nueva propuesta, admita que se le pueden hacer cambios.
19.Fracciones los temas para lograr marcha gradual como los camiones.
20.No desvíe la atención sin advertencia previa.
21.Pregunte exploratoriamente para descubrir alternativas similares a la suya.
22.Ante oposición muy fuerte, retírese temporalmente. Tome impulso.
23.Entregue hechos que faciliten la lógica del otro lado.

24.Intente entender porque el otro dice eso. Reajuste su propuesta validando los temores ocultos del otro.
25.De les tiempo para asimilar la nueva realidad. Involúcrelos.
26.Sea muy preciso en cantidades de dinero, no aproxime.

Señales en contra del cambio:

-Siente inclinación por lo conocido.
-Siente ansiedad a asumir riesgos.
-Desea estar cómoda.
-Prefiere el orden al desorden.

¿Por qué demostrar a un hombre que se equivoca? ¿Por qué no dejarle que salve su dignidad? ¿Por qué discutir con él?
"Si discute usted, y pelea y contradice, puede lograr a veces un triunfo, pero será un triunfo vacío, porque jamás obtendrá la buena voluntad del contrincante".
Benjamin Franklin.
¿Qué prefiere tener: una victoria académica o la buena voluntad de un hombre? No se pueden tener las dos cosas. No debe perder tiempo en discusiones personales la persona que está resuelta a ser lo más que pueda, y menos todavía debe exponerse a las consecuencias, incluso a la ruina de su carácter y la pérdida de su serenidad.
"Mejor es dar paso a un perro, que ser mordido por él al disputarle ese derecho. Ni aun matando al perro se curaría de la mordedura".
Abraham Lincoln.
Para impedir que un desacuerdo se transforme en una discusión. Desconfíe de su primera impresión instintiva. Controle su carácter. Primero escuche, de a su oponente la oportunidad de hablar, déjelo terminar. Busque las áreas de acuerdo, exponga antes que nada los puntos y áreas en que están de acuerdo. Cuando dos personas gritan, no hay comunicación, sólo ruido y malas vibraciones.
Si alguien hace una afirmación que a juicio de usted está errada diga: "Yo pienso de otro modo, pero quizá me equivoque". Empiece destacando las cosas en que están de

acuerdo. Siga acentuando que los dos tienden al mismo fin y que la única diferencia es de método y no de propósito.
El Método socrático hace preguntas con las cuales casi sin darse cuenta, su adversario se ve llegando a una conclusión que pocos minutos antes habría rechazado. Dejemos que hable la otra persona. Si estamos en desacuerdo con ella, podemos vernos tentados a interrumpirla. Pero no lo hagamos. Es peligroso.
Recuerde: Le importa, pero no demasiado.

¿Cómo saber cuando alguien miente?

"En promedio una persona dice 3 mentiras en una conversación de 10 minutos", de acuerdo a la serie de TV "Lie to me™". Historia basada en los estudios del sicólogo de USA, Paul Ekman que basa su teoría en reacciones inconscientes que se manifiestan en la cara (micro-expresiones) y en los movimientos corporales (manipuladores) cuando alguien responde una pregunta.
Si la micro-expresión corresponde a la expresión de un sentimiento asociado a la pregunta es contraria, se puede decir que la persona está respondiendo con una mentira. Sí la micro-expresión coincide con el sentimiento esperado, se puede decir que la persona dice la verdad.
Cada micro-expresión puede durar 1/25 de segundo y está relacionada con uno de estos sentimientos:
1. Sorpresa (**surprise**): Las cejas se elevan. Ojos y boca abiertos.
2. Alegría (**hapiness**): Se forman patas de gallo. Las mejillas se elevan. Se entrecierran los ojos.
3. Asco (**disgust**): La nariz se arruga. El labio inferior se eleva.
4. Enojo (**anger**): Las cejas se entrejuntan y bajan. La mirada se endurece. Los labios se endurecen.
5. Miedo (**fear**): Las cejas elevan y se unen. Los parpados superiores se elevan. Los parpados inferiores se tensan. Los labios se estiran horizontalmente hacia atrás.

6. Tristeza (**sadness**): Parpado superior caído. Perdida de enfoque en la mirada. Los extremos de los labios caen levemente.
7. Desprecio (**contempt**): El extremo del labio se tensa y se levanta solo en un lado de la cara.
Los manipuladores son formas en que el cuerpo se mueve para enfatizar lo que se dice. Cuando el énfasis contradice el sentimiento que se espera en reacción a una pregunta, entonces se puede decir que alguien miente. También se pueden usar este tipo de respuestas emocionales inconscientes para dar cauce a la conversación.
A no ser que se trate de un sociopata, todos los seres humanos reaccionamos de manera similar ante los estímulos. En este caso los estímulos son preguntas que nos guían durante el proceso de venta. Con la experiencia y práctica podemos determinar que tipo de sentimientos están asociados a las respuestas y las preguntas.
Por ejemplo al preguntar sobre los niños, la micro-expresión asociada es la felicidad, y luego proceden a dar la respuesta. Al preguntar por los pagos de la hipoteca, el disgusto se puede esperar.

PREGUNTA	**RESPUESTA**	**MICRO-EXPRESIÓN**	**REAL**
"¿Cómo le va con el proveedor actual?"	"Estoy encantado con el servicio"	Desprecio	Mentira
"¿Cómo le va con el proveedor actual?"	"Estoy encantado con el servicio"	Felicidad	Verdad
"¿Cómo le va con el proveedor actual?"	"Estoy encantado con el servicio"	Sorpresa	Mentira
"¿Cuál es el presupuesto?"	"No lo se en este momento"	Sorpresa	Verdad

“¿Cuál es el presupuesto?”	“No lo se en este momento”	Felicidad	Mentira
“¿Cuál es el presupuesto?”	“No lo se en este momento”	Miedo	Mentira
“¿Toma la decisión este mes?”	“No”	Sorpresa	Verdad
“¿Piensan tomar la decisión este mes?”	“No”	Tristeza	Mentira
“¿Piensan tomar la decisión este mes?”	“No”	Enfado	Verdad
“¿Usted toma la decisión?”	“No”	Sorpresa	Verdad
“¿Usted toma la decisión?”	“No”	Felicidad	Mentira
“¿Usted toma la decisión?”	“No”	Desprecio	Verdad
“¿Estamos entre los preselecciona dos?”	“Si”	Desprecio	Verdad
“¿Estamos entre los preselecciona dos?”	“Si”	Felicidad	Verdad
“¿Estamos entre los preselecciona dos?”	“Si”	Tristeza	Mentira

Los manipuladores se pueden interpretar:
- La duración de los gestos y emociones son anormales. La expresión de una emoción se da de forma tardía, dura más de lo natural y se detiene súbitamente.

- El manejo de los tiempos al demostrar las emociones, también es poco común. Por ejemplo, alguien honesto puede gritar que le gustó mucho el regalo y luego demostrar una sonrisa, mientras que un mentiroso tiende a concentrar la sonrisa y el comentario en el mismo tiempo.
- Las expresiones y los gestos no concuerdan. Si alguien le dice que le quiere pero muestra una cara de indiferencia o de enojo, es obvio que lo que sale de su boca no es congruente con lo que siente en su interior.
- La expresión de emociones de todo tipo, desde felicidad y sorpresa hasta tristeza y enojo, se limitan al área de la boca en vez de toda la cara. Por ejemplo, alguien que sonríe naturalmente implica todo su rostro, incluyendo movimientos en mandíbulas, mejillas y ojos.
- Una persona que se sabe culpable de una mentira adopta una postura defensiva. Mientras que una inocente va al ataque al sentirse ofendida y cuestionar tus sospechas, un mentiroso se limitará a decir que no a todo con pocas palabras.
- Se siente incómodo al encarar a quien lo cuestiona y, por lo tanto, tiende a voltear la cara o su propio cuerpo a otros lados que no sean hacia enfrente.
- Es posible también que ponga inconscientemente objetos que tenga a la mano como libros, saleros o tazas entre él y quien le hace preguntas.
- Un mentiroso adoptará otra forma de ser y de actuar en cuanto el tema peligroso se vaya. Cambia el tema súbitamente y ver algo sospechoso en su reacción. De repente, parecerá más tranquilo y de vuelta a la espontaneidad que le caracteriza.
- Expresión física muy limitada y rígida. Si miente hará pocos movimientos con las manos, brazos y piernas.
- Evasión de contacto visual. Si miente no mira a los ojos directamente. Generalmente, miran hacia su derecha para buscar respuestas falsas en esa dirección. También suelen parpadear con más frecuencia de lo común.
- Tendencia a tocarse el área facial. La cara, la garganta y la boca son los objetivos más comunes. Entre los signos clásicos está tocarse o rascarse la nariz o detrás de las orejas.

- Utilizar sus palabras para responder una pregunta. Por ejemplo, cuando le pregunta a alguien: “¿Salió con Laura anoche?”, un mentiroso respondería de esta forma: “No, no salí con Laura anoche”.
- Evadir la argumentación directa para no mentir del todo, es decir, en vez de dar respuestas directas, implican respuestas que se salen por la tangente o que aligeran la carga.
- Tratar de convencer demasiado. Una persona con sentimiento de culpabilidad hablará de una forma que va más allá de la naturalidad, añadiendo detalles innecesarios para convencerlo, debido a que no se sienten cómodos con el silencio ni con las pausas en la conversación.
- Hablar en un tono monótono todo el tiempo. Generalmente, cuando una frase verdadera es dicha, el hablante enfatiza algunas palabras, sobre todo, los pronombres, diferenciándolas del resto de las palabras en la conversación. Un mentiroso le dará la misma importancia y el mismo tono a las palabras, incluso puede dejar fuera los pronombres como “él”, “ella”, “eso”, etc.
- Utilizar un lenguaje muy forzado y sofisticado. Un mentiroso usa palabras largas, una gramática sumamente correcta y versiones largas de palabras o frases que normalmente serían cortas. En caso de que esté mintiendo, notará como si ya hubiera preparado un discurso con anterioridad y no tanto una discusión natural y espontánea.
- Hablar en un tono humorístico y sarcástico para evadir el tema de conversación principal. La función de esto es tratar de ridiculizar sus sospechas para que deje de tenerlas o, simplemente, cambiar el tema y dejar que se olvide en el transcurso.

Detectar mentiras no es una ciencia exacta. Es fundamental que el prospecto a ser entrevistado esté en un ambiente tranquilo y concentrado en lo que usted dice. Las micro-expresiones pueden estar asociadas a lo que el prospecto piensa en ese momento producto de pensamientos persistentes, generados antes que usted llegara. El Dr. Ekman recomienda estar atento a:

1. Sonrisas asimétricas. Una sonrisa falsa suele ser asimétrica, sólo intervienen en ella una parte de los músculos de la boca y ninguno de los que rodean a los ojos: no se alzan las mejillas ni descienden las cejas.

2. Parpadeo incontrolado. Un mentiroso experto es capaz de mirar fijamente a las personas pero muy posiblemente no será capaz de controlar el parpadeo, que es un movimiento involuntario cuando se experimenta una emoción.

3. Movimiento de los músculos de la frente. Cuando mienten, muchas personas experimentan sentimientos de angustia, lo que provoca que las cejas se pongan en una posición oblicua, más elevadas en el centro, haciendo la forma de una V invertida.

4. Duración de las expresiones. Las expresiones faciales que duran más de cinco o diez segundos suelen ser falsas. Por ejemplo, un gesto genuino de sorpresa apenas supera las décimas de segundo. Yo las llamo Macro-expresiones. Si algo no me gusta, hago mala cara todo el tiempo.

5. Alteración del ritmo. Cuando se está fingiendo, los gestos no acompañan a las palabras, es decir, no hay congruencia. Por ejemplo, en un engaño verdadero los gestos violentos aparecen antes de hablar, mientras que un mentiroso suele esperar a terminar la frase para gesticular.

6. Gestos controlados. Se utilizan menos gestos cuando hay inseguridad en lo que se dice. La causa es que el mentiroso se da cuenta de que el movimiento nervioso puede ser considerado un principio de engaño y, al final, es su ausencia el agente delator.

7. Pupilas dilatadas y excesivo lagrimeo. Las pupilas se dilatan cuando hay excitación o agrado, y se contraen cuando nos disgustamos. Aunado a lo anterior, las lágrimas son síntoma de satisfacción o irritación.

8. Transpiración. La aparición de sudor es otro proceso regulado por el sistema nervioso y, aunque muchas veces aparece como reacción ante el calor o el esfuerzo excesivo, también puede ser consecuencia de una tensión emocional.

9. Ruborización o palidez extrema. Los cambios producidos en el sistema nervioso autónomo afectan a los vasos

sanguíneos, de tal forma que aparece el rubor cuando se está confundido o avergonzado y, la palidez cuando se tiene miedo a ser descubierto.
10. Llorar sin lágrimas: Si alguien realmente se descompone durante la conversación, se nota en el tono de la voz y de inmediato aparecen lagrimas. El mentiroso hace pausas cuando cambia la voz y hasta traga saliva muy despacio.
Como mencionamos antes, decir “No” es el inicio de la negociación. El expresar “No” verbalmente nos da características de posibles mentiras de acuerdo a lo siguiente:
-Si se acompaña de cerrar los ojos.
-Si se expresa con énfasis y se mueve la cabeza de un lado a otro.
-Si se expresa titubeante, con duda y con demora.
-Si se expresa de manera suplicante con inflexión de voz o con una mirada al vacío acompañado de una mirada inquisidora expresándose como si no fuera dirigida a él la pregunta.
-Decirlo y moverse hacia atrás, cruzar los brazos o juntar las manos y rozarlas entre si.
-Si se acompaña con el dedo índice, pero este apunta en una dirección y la mirada en otra.
Finalmente, otra forma de determinar si alguien le dice mentiras, es usar la técnica de la tortuga en el poste. Si se ve una tortuga encima de un poste se pregunta:
Primero: No se entiende cómo llegó ahí
Segundo: No se puede creer que esté ahí
Tercero: Usted sabe que no pudo subir allí por si sola
Cuarto: No está seguro que no debería estar allí
Quinto: No va a hacer nada útil mientras esté allí y lo único sensato es ayudarla a bajar de allí.

Juicios de Cierre

Comprar es un proceso por el cual usted, su producto, su empresa, su solución y su precio pasan por una serie de juicios por parte del prospecto. En su libro “Estructura científica de la venta™”, José Llamas lo expresa en ocho juicios:

1. Juicio de Percepción: Permite apreciar la realidad por medio de los sentidos.
¿Está en mi mundo?
2. Juicio de Curiosidad: Es el impulso para saber más.
¿Me sirve?
3. Juicio de Conocimiento: Busca adquirir más información.
¿Para qué sirve?
¿Cómo funciona?
¿Cómo se utiliza?
4. Juicio de comparación: Establece un análisis de diferencias.
¿Es mejor o peor qué lo que tengo?
5. Juicio de Comprobación: Lo lleva a determinar el efecto de satisfacción.
¿Es útil?
¿Me veo utilizándolo?
¿Soluciona mi problema?
¿Es nice to have?
6. Juicio de Evaluación: Se le da el valor a su producto
¿Vale la pena adquirirlo?
¿Merece el precio?
¿Es adecuado empresarial y socialmente?
7. Juicio de Decisión: Es la hora de adoptar una resolución.
¿Lo tomo?
¿Me conviene?
8. Juicio de Confirmación: Es el momento de llevarlo o devolverlo.
¿Atención y servicio buenos?
Para lograr este último juicio es conveniente hacer un resumen de todo el proceso de diagnóstico del problema que da la solución. Responda rápidamente:
¿Qué y por qué?
-Desarrollo, Ejecución y Seguimiento.
¿Cómo?
-Condiciones, Desarrollo y Cambios.
¿Cuándo?
-Actividades, Secuencia y Duración.
¿Con qué?

-Recursos y Proveedores
¿Es efectivo?
-Testimonios, SLAs y KPIs.
¿Quién?
-Hojas de vida, Roles, Responsables y Organización.
¿Reporte?
-Comunicaciones, Reportes y Distribución.
¿Si?
-Identificación, Análisis y Respuesta al riesgo.
¿Cuánto?
-Valores y Pagos.

Uno de los mejores jefes que he tenido, me enseñó que uno debe responder las nueve preguntas en una sola frase. Esa frase se debe poder recitar en lo que demora el ascensor en llegar a la oficina del cliente. Si no puede hacerlo no hay negocio. Después estudiando para el MBA descubrí que Harvard Business School™, lo llama los 30 segundos del "Elevator pitch" para formular planes de negocios. La décima pregunta que siempre se incluye es cuánto nos vamos a ganar, tanto en porcentaje como en pesos.

Acá es importante aclarar cómo la gente que tiene plata y los contadores definen el concepto de margen. Si yo compro un producto en $100 y me quiero ganar el 20% lo debo vender en $125. El 20% de 125 es $25, así me quedan los $100 del costo. En el diplomado y cursos que dicto, hago está pregunta y solo una de cada cinco personas responde acertadamente. Si me quiero ganar el 25% el precio es $134. Para el 30% es $143.

Entonces toma el costo y lo divide entre 1 menos el margen. Para ganarse el 20% divide entre 0.8 y para el 30% divide entre 0.7 sencillamente. El límite máximo en cantidades porcentuales siempre es 100. Es un error hablar del 300% por ejemplo.

Ganarse el 50% es venderlo en $200. El 90% es una venta de $1,000. El 99% de ganancia es una venta de $10,000. Un margen del 99.9% es un precio de $100,000. El 99.99% sería un millón. Por lo tanto nunca podemos ganarnos un 100%.

Módulo cinco: Implementar la solución al problema

Ya definió el problema, midió sus síntomas, analizó y diagnosticó la solución. Al mismo tiempo diseño una propuesta y negoció un acuerdo. Estuvo atento a las micro-expresiones y los manipuladores. Ahora su empresa va a implementar la solución negociada.
Veremos modelos de e-business para solucionar los problemas del cliente al implementar un CRM. En paralelo las herramientas para saber si está haciendo bien las cosas, junto con la metodología internacional de gestión de proyectos y servicios posventa.

E-business

Elementos

1. Cliente: Cliente externo, Cliente interno y Proveedores.
2. Medios de comunicación: Teléfono, en persona, e-mail, Fax, Internet y Correo tradicional.
3. CRM (Customer Relationship Management - Gestión de las relaciones con los clientes): Contact Center, Workflow y Agentes.
4. Organización: Vendedores, Administradores, Productores y Financieros.
5. ERP (Enterprise Resource Planning – Planeación de recursos empresariales): SCM, contabilidad y SFA.
6.BI (Business Intelligence – Inteligencia de negocios): Datos, Información y Conocimiento.

Cliente → Medio → CRM → Organización → ERP

↑← BI ←↓

Modelos de e-business

1. Marketplace: Mercados donde compradores y vendedores se congregan para libremente negociar y asignar valores a bienes usando un motor o Price Discovery.
2. Agregación: El proveedor de contexto estructura y dirige la red para producir una propuesta de valor altamente integrada. El vendedor tiene la última palabra en el precio.
3. Alianzas: Es la más etérea de los e-business por su alta integración de valor, sin control jerárquico. Sus participantes diseñan bienes y servicios, crean conocimiento.
4. Distribución: Sirve a otros tipos ofreciendo la logística de bienes (información, objetos, dinero o recursos) de los proveedores a los usuarios.

Principios del e-business planteados por IBM™:

1.La tecnología no es una consecuencia posterior en la conformación de la estrategia del negocio. Debe ser su causa actual y su directriz.
2.La habilidad de racionalizar la estructura y el control del flujo de la información, es más poderosa y efectiva en costos que el mover y fabricar productos físicos.
3.La inhabilidad para acabar con el viejo y dominante diseño del negocio, siempre lleva a una falla inevitable del mismo.
4.El e-commerce está permitiendo a las compañías escuchar a sus clientes y llevarlas a ser más baratas, más familiares o las mejores.
5.No use solo la tecnología para crear el producto. Es para innovar, entretener e incrementar la experiencia que rodea al mismo, desde la selección y la orden, hasta el envío y el servicio.
6.El diseño de negocios del futuro utiliza modelos de negocios e-business reconfigurables que mejor satisfacen los requerimientos de los clientes.
7.El objetivo de los nuevos diseños de negocios es crear alianzas de outsourcing flexibles entre compañías, no solo para disminuir costos, sino para mantener a los clientes.

8.En los proyectos urgentes de e-business, es muy fácil pensar en minimizar las necesidades de infraestructura de aplicaciones necesaria y en cambio enfocarse en aplicaciones front-end.
9.La habilidad para planear una infraestructura e-business rápidamente e implementarla de manera implacable son claves para el éxito.
10.La gerencia debe alinear las estrategias del negocio, los procesos y las aplicaciones, de manera correcta, rápida y todas a la vez. Es imperativo un liderazgo fuerte.

CRM

¿Por qué una estrategia de gestión de las relaciones con los clientes?

Responda SI o NO para saberlo:
¿Las necesidades que satisfacen nuestros productos o servicios son diferentes?
¿Somos capaces de establecer medios variados de interacción a un costo razonable?
¿Nos encontramos en un mercado en el cual es difícil diferenciar claramente y nuestros productos y servicios de otras opciones?
¿Encontramos que algunos tipos de clientes son más valiosos que otros?
¿La confianza y objetividad son factores relevantes en la decisión de nuestros clientes?
¿El crecimiento de la empresa ha ocasionado que el centro de gravedad deje de ser el cliente, dejando su sitio a las necesidades internas?
¿Hemos aceptado como verdad la competencia por precio y nos hemos acostumbrado a la disminución de márgenes?
¿No somos capaces de articular cual es el valor de nuestro producto en términos de nuestros clientes en forma estándar a través de toda la organización?
¿No tenemos la capacidad para ponerle un precio al valor que nos hace diferentes de otras opciones?

¿No es posible determinar cuánto es razonable invertir en la adquisición de un cliente o en su retención?
¿Los costos de Marketing se incrementan año con año?
¿Nuestros clientes actuales no nos facilitan la adquisición de otros nuevos?
¿No podemos tomarnos un tiempo razonable para responder a iniciativas de la competencia?
¿Nos es difícil comprender quien es el cliente o que necesidades tiene?
¿No logramos diseñar productos y servicios a partir de nuevas necesidades?
¿Nuestra estrategia de Marketing no incorpora la respuesta inmediata y multicanal de clientes?
¿Nuestra propuesta no puede ser refinada sobre la base de la interacción con el cliente?
Un CRM no ayudará a evitar considerar a nuestros clientes como consumidores, puesto que la cultura de la empresa tiende a transformar individuos en billeteras, grupo o sector, pólizas, contratos, líneas telefónicas, NITs, k de contratación, etc.
Pero “cualquiera que tenga un cliente, es una empresa”. Visto de otra forma, cualquiera que sea capaz de establecer una relación con uno de mis clientes es un competidor. Compartir esta visión que ya es clara para todo Cliente es un elemento fundamental para iniciar el cambio.
El CRM implica un camino permanente hacia la disgregación de segmentos en individuos y de individuos en necesidades individuales. Entonces “servicio al cliente” es más complejo y profundo hoy. El Cliente necesita diseñar relaciones en serie, sistematizadas, analizadas y mejoradas permanentemente sobre la base de métricas claras de acuerdo con el objetivo de la Empresa.

Existen tres metas:

Menor costo: Debemos ser más eficientes al atender los medios de contacto y los diferentes canales disponibles, pero

de manera integrada evitando repetir contactos por el mismo motivo.

Relación: Debemos conocer a nuestros clientes mejor que hoy, donde cada cliente es único y en todas las áreas es el mismo y cada agente del CRM puede ver su hoja de vida de contactos, productos, servicios e interacciones que tuvo, tiene y tendrá con El Cliente.

Tecnología: La tecnología nos debe proporcionar las herramientas para permitir que siempre un cliente se pueda comunicar con nosotros, por cualquier medio pero sin filtros o mecanismos inhumanos en el trato.

En su libro, "The one to one future™" Peppers y Rogers™ describieron, en 1993, un mundo del futuro, en el que las empresas podrían acceder a tecnologías interactivas y a bases de datos que les permitirán competir por un cliente a la vez, fortaleciendo permanentemente la relación con sus clientes más valiosos, cambiando la forma de medir a una empresa de participación de mercado a medir una de participación de clientes, en la que los objetivos de adquirir, retener y acrecentar a los clientes deben manejarse de forma balanceada, sin caer en la miopía de adquirir clientes a los que no podemos retener, ni acrecentar.

Es impactante observar (como empieza a ocurrir en USA) que algunas empresas después de más de un año de haber instalado sofisticadas soluciones de CRM y centros multicontacto y multimedia (CRM) no logran aun mejorar la rentabilidad y revertir los índices de retención y crecimiento de sus clientes.

Según una encuesta realizada en 50 empresas en el 2008 que adquirieron soluciones de CRM con empresas multinacionales, el 80% de los proyectos fracasó. En la mitad de estos casos, el recurso humano empleado en los procesos de integración o adaptabilidad de la empresa a lo que puede o no puede hacer el software, constituyó más del 60 % del costo de la inversión ya que se termino desarrollando y escribiendo líneas de código y procedimientos, en vez de parametrizar con la herramienta.

El éxito se determina cliente a cliente y no en forma total como se hacía antes, que se medía la participación en un

mercado. El nuevo enfoque entra en acción cuando la empresa es capaz de interactuar con sus clientes en forma individual (no por número de cuenta), es capaz de integrar diversos canales de comunicación (normalmente los que el cliente elige) en un dialogo diseñado para establecer una relación de aprendizaje, por la cual la empresa es capaz de cambiar su comportamiento a partir de que aprendió algo a favor de ese cliente. Debemos por lo tanto, grabar cada contacto y extraer la información para que nos de Know-How cada día.

Primero debemos tener la claridad suficiente y haber determinado claramente los parámetros, variables y áreas involucradas en la solución y también como de manera disciplinada y estricta se realizaran las auditorias y mecanismos de control basados en:

1. La solución se fundamenta en tratar al cliente como un ente lógico (una representación funcional que modela a un individuo y que permite manipularlo digitalmente), no como numero.
2. Diseñar permanentemente nuevos productos y servicios en respuesta al dialogo continuo con cada cliente.
3. Generar un conocimiento de mercado a partir del dialogo con clientes individuales y no a partir de un cliente promedio.
4. Demostrar de modo claro un balance presupuestal entre las inversiones para adquirir, retener y acrecentar clientes y recursos destinados en un modelo de flujo de caja funcional.
5. Jamás permitir que un cliente repita la misma información dos veces.
6. Recordar a nuestros clientes al menos de la misma forma que ellos nos recuerdan y los contactos con nosotros.
7. Tratar a clientes diferentes de forma diferente.
8. Ser consistentes en su comunicación, en cualquier canal por el que nos comuniquemos.
9. Trabajar tanto en la tecnología como en la cultura de la empresa.
10. Diseñar la base de información supeditando sus productos y contactos a un cliente y no viceversa.
11. Manejar a sus clientes como activo dinámico que día a día se aprecia, no se desprecia.

12. Avanzar, de modo constante, en la capacidad para encontrar nuevos grupos de clientes que comparten valores y necesidades.
13. Hacer más fácil y ágil la relación y el contacto con el cliente desde el primer contacto.
14. Mantener una visión integral del cliente a través de todas las áreas de la empresa por medio de la implantación de mecanismos de Workflow activo y sistematizado.
15. Analizar la información y ajustar sus acciones a partir del aprendizaje en forma coordinada entre muchas áreas.
16. Los contactos con cada cliente son diseñados para obtener el mayor aprendizaje posible, con el menor impacto en el cliente.

Nuestra solución no será perfecta, debemos aclarar que:
-Ninguna tecnología va a entregar datos perfectos de los clientes.
-Nunca se podrán analizar los datos de los clientes a la perfección.
-Nunca se podrán controlar las interacciones de los clientes.

Sin la tecnología, este proyecto sería muy difícil debido a que la empresa debe pretender alcanzar una memoria perfecta acerca de los clientes, necesidades, preferencias y comportamientos para convertirse en un agente de confianza a favor de sus clientes.

¿Qué barreras encontrará el CRM?

Algunos de los retos más importantes a vencer con la tecnología:
-La información del cliente se encuentra dispersa.
-Existen grandes inconsistencias en la información.
-Los sistemas funcionan en forma aislada.
-Los canales de contacto se han generado en forma aislada.
-La información de clientes debe integrarse con el resto de las operaciones.

Puede que encontremos que:
-No conocemos a nuestros clientes.
-Nuestros sistemas no proveen una vista única del cliente.

-No podemos determinar cuales clientes merecen un tratamiento especial.
-No sabemos porque un cliente prefiere a nuestra competencia.
-No tenemos forma de interactuar con clientes de manera coordinada, integral y unificada.
-Hemos confundido la lealtad con la satisfacción:
Un cliente insatisfecho en el tratamiento de su registro mercantil probablemente se mantiene leal porque le es inconveniente hacer nuevamente todos los trámites.
-Un cliente satisfecho con un curso no necesariamente será leal en la capacitación para otros ejecutivos de su empresa o familia.
Los segmentos no interactúan con usted, no se quejan, no especifican como quieren un producto o un servicio y no recomiendan a otros segmentos que hagan negocios con usted.
La estrategia del CRM no es una inversión adicional, se justifica haciendo más productiva la organización, a partir de determinar las áreas que estas desperdiciando recursos a causa de no tener memoria de sus clientes, al tratar a todos de la misma forma, o al invertir demasiado pensando en que los nuevos clientes son ala mejor fuente de ingresos.
En tanto la empresa continué midiendo sus resultados en forma lateral, es decir comparando trimestre a trimestre las divisiones de negocios, los resultados de una estrategia de CRM serán poco visibles.
Hacer la transición a un CRM implica una importante inversión financiera. Pero la alternativa también puede tener un alto costo, debido a los largos tiempos de espera, las llamadas abandonadas, el limitado servicio personal y las quejas del cliente.
Nos hemos olvidado, de que ya no son solo los departamentos de Mercadeo o Servicio al Cliente quienes tienen contacto con clientes, también cada uno de los cuadros que aparecen en el organigrama. Las diferentes áreas que participan en la experiencia de la relación, frecuentemente son incongruentes, desintegradas y hasta independientes en su trato y no tenemos una hoja de vida clara de cada cliente.

La capacitación a los agentes para operar el CRM es una tarea compleja. Ninguna herramienta puede preparar a todos los agentes para responder a todas las preguntas que llegan a través de cualquier canal de contacto. Por lo tanto, para elevar un centro de atención telefónica a un CRM se requiere, en general, que se eleven los niveles de habilidad de los agentes.

Los agentes del CRM deben recibir capacitación sobre la información que está disponible en los sistemas y como aplicarla a las preguntas individuales de cada cliente. Deben ser expertos en obtener información de fuentes múltiples y mezclarla para dar las respuestas todo el tiempo a las preguntas a través del canal preferido del cliente.

Nuestra solución da todas las herramientas en una sola pantalla para que el agente tenga toda la información accesible fácil y rápidamente. Entrega facilidades para potenciar esquemas de capacitación en línea y utilizando el PC multimedia que tienen en frente como profesor virtual.

¿Qué metodología utiliza el CRM?

1.Identificar clientes: Es imposible establecer una relación con un público, un segmento o un mercado. Una relación únicamente existe siempre entre dos individuos.

2.Diferenciar clientes: Tratar a los clientes distintos de forma distinta implica que podemos conocer sus diferencias, tanto de valor como de necesidades individuales.

3.Interactuar con clientes: El diálogo, diseñado como un intercambio de información valiosa para ambos participantes de la relación, es la esencia de las estrategias centradas en clientes.

4.Personalizar: Este es el paso por el cual se generan más claramente los beneficios hacia el cliente y logramos su confianza para que se mantenga leal. En cierto sentido es la manera de demostrarle al cliente que hemos aprendido de él y que ahora podemos ofrecerle un trato más cercano a sus necesidades.

Muchas empresas tienden a minimizar la importancia y complejidad de convertirse en una empresa que aprende y

actúa. Es común encontrar empresas que aprenden mucho y actúan poco, pero también frecuentemente encontramos empresas que actúan mucho aprendiendo poco. El Know How se fundamenta en un Background escrito en lápiz, es decir se borra y rescribe día por día.
Si interactuamos con los clientes pero no cerramos este contacto en cada interacción, probablemente estamos ejecutando una estrategia que consiste en aprender sin actuar o de actuar sin aprender.

¿Buscamos un Outsourcing o una solución Inhouse?

La larga hegemonía del tradicional Call Center en outsourcing se está cercando a su fin. Autorizados por el Internet, por la libertad de acceso, intimidad y disponibilidad, los clientes, empresas, proveedores, otras áreas de la empresa, consumidores ya no están contentos con el limitado servicio que ofrecen muchos Call Centers.
Según Ernest & Young Colsulting™ en un artículo publicado en Fast Company™ en 2009, los clientes no mejoran su vida con la tecnología. Empeora. Los clientes están muy bien informados y conscientes, están conectados pero están confundidos. Esto significa que necesitamos utilizar la tecnología para hacer que lo mundano permanezca y utilizar el tiempo que quede libre para lograr que la gente se conecte entre si.
A aquellas áreas que utilicen el CRM les esperan una multitud de beneficios: Mayor retención y lealtad de los clientes, mayores ingresos mediante ventas cruzadas y ventas hacia arriba (up-selling), y mayor eficiencia en la operación. Pero lograr esta visión unificada del cliente requiere, con frecuencia, romper con las barreras entre los departamentos internos. Esta puede ser una tarea difícil y muy política.
Cambiar a un CRM no implica desechar la infraestructura de nuestro centro de atención telefónica ya existente.
En una encuesta de Price Waterhouse Coopers™ realizada para el informe de la DMA™: Direct Marketing Association, en 2008, solo el 25% de los que contestaron utilizaban

aplicaciones avanzadas de enrutamiento, y aunque las comercializadoras directas constituyen la mayoría de los que contestaron la encuesta el informe de la DMA afirma que, un tercio no usa para nada los Call Centers, ya sea internos o externos. Muchas de esas compañías, sin embargo, si utilizan canales múltiples para comunicarse con clientes y prospectos.

Forrester™ (Empresa de Consultoría de Marketing de USA) recomienda que tanto las compañías B2C, como las B2B utilicen un modelo conversacional proactivo cuando traten con los clientes, sin importar cual sea el canal. Para reforzar la lealtad, debe conectarse con todas las actividades de sus clientes, reponer su inventario frecuentemente, proporcionar substitutos inteligentes y notificar a los clientes los problemas y las oportunidades, con todas las actividades calibradas para mostrar la rentabilidad del cliente.

La Cámara de Comercio de New York en el 2009 realizó una encuesta entre 50 Bancos de Wall Street. El 70% de los entrevistados respondieron a la encuesta declarando que aun no habían implantado ninguna aplicación para un centro de contacto en línea. Indicaron que existían barreras para ello, como la integración de los sistemas de Call Centers heredados, la contratación de personal y su capacitación, así como el mantenimiento del servicio.

La mayoría de los directores de Call Centers prefieren mantener el control sobre sus CRMs. Solo el 20% de las Empresas Norteamericanas que Forrester™ encuestó esperaban contratar la creación y operación del CRM. Pero, según el analista de Forrester™, Mark Zohar, existen ventajas reales en ello. Entre otras ventajas, las Compañías de outsourcing ofrecen capacidad para escalar (su red de infraestructura puede crecer a medida que el volumen de contacto crece), flexibilidad (los centros en línea ofrecen oportunidades para que los agentes trabajen desde su hogar), e innovación (porque continuamente actualizan su equipo y su red de conexiones).

Pero justificar a la junta directiva y la gerencia que los clientes de su empresa, serán atendidos por un tercero, por más garantía y profesionalismo que demuestre (imaginen un Banco

con 800,000 tarjeta habientes entregando su base de datos a una empresa X a cambio de una promesa de ser discretos) genera preguntas aún sin respuesta.
Aunque el tradicional centro de atención telefónica ya no es adecuado para apoyar los esfuerzos de los negocios en línea, para escalar a un centro de contacto, no es necesario cambiar toda la infraestructura y las inversiones actuales perderlas.
En términos de importancia funcional, los Call Centers tienen el primer lugar, sin embargo, la inversión en aplicaciones para Call Centers tiene un quinto lugar cuando se planifica con el presupuesto anual. Según Leo Burnet™, la relación ideal ocurre cuando los antiguos Call Centers con aplicaciones de punta conservan la lealtad del cliente, mientras las aplicaciones del nuevo comercio electrónico disminuyen los costos de la relación y generan nuevas ganancias.
Cuando los clientes quieren comunicarse con nosotros, quieren hacerlo a través del canal más cómodo para ellos, en ese momento.
Peppers y Rogers™ encontró en su libro "CRM SERIES™" la siguiente realidad: La creación de un verdadero CRM es algo que la mayoría de los líderes empresariales quiere. No obstante, con frecuencia no se dan cuenta de que el 80% del esfuerzo esta en cambiar los procesos del negocio. Tiene que adoptar una mentalidad en la que el centro de atención telefónica sea la ventana del consumidor hacia la organización y el motor que mueve gran parte de la interacción con el cliente.

¿Cómo se puede resumir la solución?

Una sola interfaz de usuario en la pantalla del agente. Un solo punto de contacto para los clientes, sin importar por qué medio o canal contacte a los agentes. Una sola consola que administre todas las interacciones con diferentes medios de información, que el agente necesite para dar respuestas a los clientes.
Permitir que todos los datos fruto de la gestión sean procesados automáticamente y de manera disciplinada

permitiendo primero monitorear la calidad de la atención brindada por los agentes y luego poder predecir el comportamiento del sistema, y dar conocimiento al CRM para saber con exactitud, cuantos agentes y con que perfiles se necesitan por periodo específico de tiempo y por campaña.

¿Qué es una GUI?

Una GUI (Graphic User Interface) es la herramienta de Software que el agente usará en su PC. También es:

1.Una sola interfaz de usuario en la pantalla del agente y Un solo punto de contacto para los clientes, sin importar por qué medio contacte a los agentes.

2.Una sola consola que administre todas las interacciones con diferentes medios de información, que el agente necesite para dar respuestas a los clientes.

3.Permite que todos los datos fruto de la gestión sean procesados automáticamente y de manera disciplinada permitiendo primero monitorear la calidad de la atención brindada por los agentes y luego poder predecir el comportamiento del sistema y dar conocimiento al CRM para saber con exactitud, cuantos agentes y con qué perfiles se necesitan por periodo específico de tiempo y por campaña.

4.Entrega la información de lo que es el cliente, más allá de los términos del status de facturación.

5.La hoja de vida de un único cliente que debe estar en una misma pantalla y si el software guía al agente entonces saber sí el producto es el adecuado para ese cliente.

6.Es un profesor virtual para que en los instantes de bajo tráfico, automáticamente se disparen cursos sobre las diferentes campañas de máximo 20 minutos.

¿Cómo se modela una campaña?

La consola de administración ofrece herramientas de modelamiento completamente orientadas a usuario final que permiten la definición y generación automática de formularios y estructuras de datos sobre múltiples plataformas. Estos

elementos después pueden ser usados como bases de datos, listas de clientes, listas de productos, guiones de cobro, ventas, servicio, etc.
Estas herramientas de modelamiento permiten, entre otras, definir propiedades de los campos (preguntas) como: tipos, validaciones, defaults, requeridos, únicos, campos de búsqueda, seguridad, y apariencia de cada uno de los campos.
La consola de administración de las GUI cuenta con asistentes que lo guían paso a paso en la creación y administración de operaciones de negocios (campañas), permitiéndole asociar a cada una de estas los diferentes elementos ya creados en la plataforma (bases de datos, guiones y formularios). Algunas de las características en cuanto a administración de operaciones (campañas) son las siguientes:
-Permite utiliza diferentes estrategias para distribuir el trabajo entre los agentes involucrados en la campaña.
-Permite suspender o reactivar una campaña determinada, de manera que puedan administrarse ágilmente las transiciones temporales y definitivas entre campañas.
-Permite adicionar o eliminar miembros de la muestra objetivo.
-Permite adicionar y eliminar agentes de la campaña en cualquier instante.
-Permite redistribuir el trabajo entre los agentes.
-Maneja prioridades de las tareas de los agentes.
-Administra los miembros de la muestra por condiciones sobre características inherentes a la muestra dentro de la campaña como por ejemplo: estado, cantidad de reintentos, última gestión, agente responsable, fecha de última gestión.
-Administra los miembros de la muestra por condiciones sobre datos de la población (datos de negocios, datos sociodemográficos).
-Administra tareas desde el punto de vista de las campañas (agentes asignados) y de los agentes (campañas en las que están involucrados).
-Controla los miembros de la campaña por cada agente, que clasificados por estado permite observar las tareas de los

agentes por campaña agrupadas en: todas, vigentes (no descartadas), descartadas y sin gestión.
-Posibilita la gestión de auditoría al poder ver la información registrada en las campañas junto con los datos de agente que realizó la gestión, fecha y hora exacta de la misma.
-Obtiene listados de la población agrupados por estado dentro de la campaña: sin gestión, reintento automático, agenda y descartados.
-Administra las campañas de manera independiente a las estructuras de datos, lo que permite crear, modificar y eliminar campañas, sin necesariamente afectar los datos de las poblaciones y guiones involucrados dentro de éstas.

¿Cómo se inicia una campaña?

La consola de administración crea subconjuntos de las poblaciones (bases de datos) tomando la totalidad de sus miembros, N miembros de forma aleatoria, miembros que cumplan con un conjunto de condiciones (soporta condiciones complejas) y manualmente. Esto se define mediante herramientas de usuario final.

¿Cómo se crea una campaña?

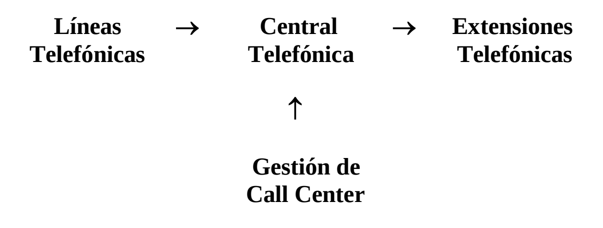
La Consola de administración maneja generación integrada (sin tener que exportar los datos a otra herramienta) de estadísticas sobre cualquiera de los objetos definidos en el sistema (bases de datos, detalles de las mismas, objetos de negocio, guiones) mediante herramientas de usuario final. Permite el almacenamiento de las definiciones, de manera que los reportes pueden ser reutilizados y recalculados cada vez que se requiera.
Se obtienen resultados en cualquier momento durante y después de la ejecución de las campañas. Permite visualizar la tabulación y la gráfica de los resultados utilizando el objeto estándar de MS Office™, por lo que se heredan todas sus características de parametrización visual (tipo de gráfica, colores, etc.)

¿Cómo se mide la efectividad de una campaña?

La Consola de administración de las GUI permite medir y tomar decisiones sobre la labor de los agentes del sistema, por medio de estadísticas en tiempo real sobre datos de las gestiones de dichos agentes. Mide gestiones proactivas (llamadas salientes), reactivas (llamadas entrantes), cantidades, tiempos, índices de efectividad, y gestiones clasificadas por tipo. Está disponible a nivel global, por campaña y por usuario. Permite integrar datos históricos al análisis.
Permite realizar análisis evolutivos basados en datos de la gestión (por ejemplo cantidad de llamadas), datos del negocio (por ejemplo % en ventas). Puede monitorear el comportamiento de variables de las bases de datos. Permite definir el rango de fechas en el que se quiere hacer el análisis. Permite manipular el muestreo de las curvas, mediante la posibilidad de cambiar el período de análisis (horas, días, meses).
Puede restringirse el análisis por campaña, por agente, por estado de la muestra, por tipo de gestión y por cantidad de intentos. Pueden combinarse las restricciones anteriores. Puede crear series por cada campaña, agente, sentido de las gestiones, indicador de efectividad y tipo de gestión.

Elementos de un Call Center

Es muy sencillo entender la solución. Son cuatro elementos básicos:



Central telefónica

Es un Servidor de Telefonía. Normalmente un equipo con procesador Intel. Este equipo permite:
-Llamadas internas, entrantes y salientes para extensiones con permisos local, larga distancia y celular.
-Extensiones pueden contestar, transferir, colgar, poner en espera, capturar y desviar llamadas.
-Extensiones IP sobre PC se pueden conectar remotamente vía Internet y tener forward del correo de voz al email.
-Conferencia entre extensiones con llamadas internas y externas hasta con 10 participantes.
-Operadora automática, correo de voz y música en espera para todas las líneas y extensiones telefónicas.
-Sistema de gestión vía web y Reportes de número marcado, duración, extensión y línea telefónica usada.

Para construir el sistema de conmutación o Switch se utiliza un equipo para crear la red de datos (LAN – Local Area Network):
-Conecta la central telefónica con los teléfonos IP, PCs, servidores, cable modem o adaptadores.
-Administración vía web.
-Requiere cableado estructurado categoría 5E. Es el cableado entre el cuarto de equipos y el puesto de trabajo de cada persona que utilice una extensión telefónica.
-Permite crear 256 redes virtuales con calidad de servicio para Voz sobre IP. Al crear la red de datos se pueden asignar carriles exclusivos como los de Transmilenio™, para llevar la voz y así evitar congestión con otros tipos de tráfico de Internet, de email u aplicaciones de contabilidad.
-Listas de control de acceso y encripción de voz. Lo primero para garantizar que solo los computadores autorizados se conecten a la red de datos de su empresa y lo segundo para evitar que intercepten las llamadas.

Extensiones telefónicas

Extensión telefónica IP

Por costos y por capacidad de procesamiento, el computador o PC del agente del Call Center o de cualquier empleado de la empresa, se puede usar también como aparato telefónico. Esto se logra instalando una Licencia de Software en el PC, llamado Softphone:
-Contesta, transfiere, cuelga, pone en espera, captura y desvía llamadas.
-Realiza llamadas internas y salientes con permisos local, larga distancia y celular.
-Control de volumen de micrófono y audífonos con Mute.
-Requiere una Diadema USB.
-Identificador de llamadas y duración de llamada en curso.
-Acceso a directorio de extensiones y correo de voz.
-Log in, Log out y Pausa en colas de llamadas de Call Center.
Se puede utilizar un aparato telefónico también:
-Contesta, realiza, transfiere, cuelga, pone en espera, captura y desvía llamadas.
-Conexión vía LAN con la central telefónica.
-Teclas de Redial, Flash, Correo de Voz y Volumen.
-Configuración vía web.

Líneas telefónicas

Para que los clientes se comuniquen con el Call Center y para que usted se comunique con ellos, hay cuatro tipos de líneas telefónicas: Líneas IP, Líneas analógicas, Líneas digitales y Líneas Celulares.

Línea telefónica IP

Las líneas telefónicas analógicas o tradicionales requieren físicamente dos cables de cobre, desde la central pública hasta el aparato telefónico ubicado en su casa. Los proveedores de televisión por cable, con el mismo cable coaxial que llega a

nuestro TV, pueden combinar la conexión a Internet y líneas telefónicas IP con un protocolo llamado SIP (Session Initiation Protocol). Estas líneas se comportan de manera similar a las extensiones IP. Entonces podemos conectarlas al Switch de la red de datos de la empresa, y mediante la central telefónica las podemos usar.
Tienen un número asignado a cada línea o un número PBX que es común a un conjunto de líneas.
Existe una Licencia de Software para 1 línea telefónica Skype™ de la empresa Skype Limited™:
-Realiza y recibe llamadas desde y hacia cualquier usuario de Skype y extensión.
-Conecta usuarios de Skype a líneas telefónicas de la central telefónica.
-Conexión vía LAN con la central telefónica.
-Habilita marcación vía Skype desde la página web empresarial.
-Se instala en un PC conectado a la LAN.

Líneas telefónicas analógicas

-Para oficina, fábricas, hoteles y Call Center.
-Una Tarjeta conecta cuatro, ocho o 16 líneas telefónicas analógicas de cualquier operador.
-Se instala en el servidor de telefonía en un slot PCI.
-Cancelador de Eco.
-Interfaz RJ-11.
-Configurable para PBX, directos independientes, líneas entrantes y/o salientes.

Líneas telefónicas digitales

-Tarjeta para 30 líneas telefónicas digitales.
-Para oficina, fabricas, hoteles y Call Center.
-Conecta un E1 ISDN (30 líneas) de cualquier operador.
-Se instala en el servidor de telefonía en un slot PCI.
-Cancelador de Eco.
-Interfaz RJ-45.

-Configurable para PBX, directos independientes o marcación directa entrante. En este último caso el número de extensión coincide con las últimas 3 o 4 cifras del número directo asignado a esa persona. Si el número de PBX era 6239 000, yo tenía la extensión 114, entonces mi directo era 6239 114. Aunque la empresa tenía 600 empleados, no tenía físicamente 600 líneas de entrada. Se tenían 10 E1s o 5 x 30 = 300 líneas. Pero la central telefónica y la central pública se ponían de acuerdo para poder cursar el tráfico para los 600 números directos (solamente 3000 llamadas simultáneas), mediante un estudio de probabilidad. Una extensión administrativa no habla más de 15 minutos en una hora. Lo que permite que por cada 3 extensiones de tenga una línea telefónica disponible. Entonces si se tienen 90 empleados, un E1 es más que suficiente. Para un Call Center la relación es 1:1.2. Por cada 10 agentes se tienen 12 líneas en promedio.

Líneas telefónicas celular

El aparato telefónico celular que todos tenemos no da tono de invitación a marcar. Uno marca el número y luego oprime la tecla verde. Entonces se requiere de un adaptador para conectar esas líneas a una central telefónica:
-Conecta dos, cuatro, 8 o 32 SIM cards de cualquier operador.
-GSM/CDMA/UMTS.
-Conexión vía LAN con la central telefónica.
-Envía mensajes de texto desde el PC.

Gestión de Call Center

Es el Hardware y Software donde reside la inteligencia de un Call Center. Tiene 7 componentes básicos:
-Distribución automática de llamadas o ACD.
-Consola de administración de CRM y Clientes de CRM.
-Grabadora de llamadas.
-Operadora automática.
-Automarcador.
-Servidor de FAX.

Distribución automática de llamadas

Los agentes u operadores de Call Center tienen una extensión telefónica de la central telefónica. Está extensión se configura dentro de una cola ACD. Está cola permite recibir llamadas entrantes (o hacer llamadas salientes) entre los agentes cíclicamente o seleccionando el agente que lleva más tiempo libre. El agente al inicio de su turno hace Log in, en una o más colas ACD. Al terminar su turno hace Log out. Puede también ponerse en Pausa en colas de llamadas de Call Center.
Cada cola debe tener un Supervisor que reporta al Coordinador del Call Center. El supervisor genera reportes e informes por agentes, colas ACD, líneas, fechas y tiempo de:
- Cantidad de llamadas contestadas y rechazadas.
- Cantidad de llamadas perdidas y desbordadas.
- Tiempo promedio de espera.
- Nivel de servicio y Duración de llamadas.
- Nivel de ocupación de los agentes.

Monitoreo en tiempo real de:
- Cantidad de agentes y sus estados en tiempo real.
- Cantidad de llamadas en cola en tiempo real.
- Cantidad de líneas telefónicas ocupadas en tiempo real.

Consola de administración de CRM

Mediante una consola de administración en el centro de llamadas el coordinador debe poder realizar las siguientes actividades:
- Cargar y conectarse con bases de datos.
- Segmentar y definir uso de bases de datos.
- Asignar tareas a agentes y supervisores.
- Registrar agentes y supervisores con permisos.
- Monitorear gestión de agentes y supervisores.
- Verificar tareas realizadas por agentes y supervisores.
- Medir avances del trabajo por campaña.
- Medir productividad del trabajo por campaña.
- Análisis estadístico de tendencias en el servicio ofrecido.
- Minería de datos sobre la gestión por agentes.

- Creación de Guión y formulario para agentes.
- Creación de campañas usando Plantillas de televentas, telemercadeo, telecobranzas, servicio al cliente y Helpdesk.
- Asignar tareas a agentes y supervisores

Clientes de CRM

Es una licencia de Software (GUI) que se instala en el PC del agente y le permite:
-Visualizar el guión y formulario de la campaña en el PC del agente.
-Hacer y recibir llamadas telefónicas.
-Realizar la Marcación automática y agendamiento de reintentos.
-Ver el Identificador de llamadas y duración de llamada en curso.
Al Supervisor le permite escuchar las llamadas y hablar con el agente sin que escuche el cliente.

Grabadora de llamadas

-Es una Licencia de grabación para una extensión.
-Grabación de llamadas de extensiones IP en formato wav, mp3 o gsm.
-Reproducción con MS Windows Media Player™ y Quick time™.
-Visualiza hora de inicio de la llamada, número marcado o identificador de llamadas, cola de espera o grupo ACD y duración en segundos.
-Exporta la grabación de llamadas en formato mp3 con seguridad.
-Monitoreo de calidad de llamadas en tiempo real.

Operadora automática

También conocida como IVR (Interactive Voice Response – Sistema de respuesta interactiva):

-Permite crear Menú con arboles para transferencia automática.
-Conversión de texto a mensajes de voz.
-Consulta a bases de datos y reproducción de mensajes.
-Casillas de correo de voz.
-Reenvío de mensajes de correo de voz a dirección de email.
-Mensajes personalizados por fechas y horas del día.

Automarcador

Licencia de automarcador para una extensión:
-Marcación manual luego de visualizar el guión con la información del cliente.
-Marcación automática al terminar cada llamada.
-Marcación reproduciendo un mensaje pregrabado.
-Marcación reproduciendo mensaje con una consulta a una base de datos.
-Marcación en múltiples campañas.
-Agendamiento automático de reintentos.

Servidor de fax

Servidor de FAX para una, dos o cuatro líneas telefónicas.
Envío y recepción de fax por líneas telefónicas analógicas, digitales e IP.
Envío de fax en horas especificas y masivamente.
Almacena 4,000 páginas de fax.
Conexión vía LAN con la central telefónica. Funciona como una impresora de red.
Reenvío de fax entrante a direcciones de email en formato PDF.

En conclusión el núcleo del e-bisiness es el CRM. El CRM funciona gracias al Call Center. El Call Center ejecuta campañas de: Telemarketing, encuestas y fidelización; Televentas; Telecobranzas; Servicio al cliente y asignación de citas; Soporte Técnico y mesas de ayuda (Helpdesk).

Gestión de proyectos y posventa

ITIL™ (Information Technology Infrastructure Library), nos enseña una metodología que se deriva de más de 20 años de recopilar las buenas prácticas en la implementación de soluciones que son producto de una venta consultiva como la que usted hace. ITIL™ se compone de cinco elementos secuenciales:

-Estrategia.
-Diseño.
-Transición.
-Operación.
-Mejora.

Actividades incluidas al definir la Estrategia:

1. Generar Estrategia: Se entrega el contrato

- ✓ Definir Proveedor
- ✓ Evaluar las ofertas
- ✓ Definir alcance
- ✓ Prepararse para la ejecución

2. Gestión Financiera: Se entrega el presupuesto

- ✓ Evaluar Servicio
- ✓ Modelos de Aprovisionamiento
- ✓ Financiamiento
- ✓ Análisis de Impacto de Negocios
- ✓ Presupuesto
- ✓ Retorno de la Inversión

3. Gestión de Portafolio: Se entrega el alcance

- ✓ Definir Servicios y Equipos
- ✓ Analizar Prioridad
- ✓ Autorizar los servicios y recursos
- ✓ Definir Alcance y Asignar recursos

4. Gestión de la Demanda: Se entrega el staff de planeación

- ✓ Servicios principales y de apoyo

- ✓ Definir prioridad por cliente
- ✓ Paquetes de servicios
- ✓ Segmentación

Al Diseñar debe realizar:

5. Gestión de Catálogo de servicios: Entrega el manual del Helpdesk

- ✓ Plan de desarrollo e integración
- ✓ Alcance y Topología
- ✓ Organigrama
- ✓ Cronograma
- ✓ Logística
- ✓ Plan de calidad
- ✓ Comunicaciones
- ✓ Análisis de riesgo
- ✓ Entregables y seguimiento
- ✓ Presupuesto

6. Gestión del Nivel de Servicio: Entrega los SLAs

- ✓ El diseño de los marcos de SLA
- ✓ Producir los SLAs
- ✓ Monitorear desempeño vs. SLAs
- ✓ Medir y mejorar la satisfacción del cliente
- ✓ Producir informes sobre el servicio
- ✓ Realizar revisión y mejoras del servicio
- ✓ Examinar y revisar los SLAs
- ✓ Comunicar mejoras
- ✓ Informe de no conformidades
- ✓ Determinar cumplimiento

7. Gestión de la Disponibilidad: Entrega un nivel de disponibilidad

Para poder proporcionar un acceso confiable a los servicios que su producto ofrece es fundamental definir los porcentajes de disponibilidad. Disponibilidad significa que el cliente siempre recibirá el servicio esperado cuando lo necesita. Una buena disponibilidad requiere que la tasa de error sea muy

baja. Si ocurre un incidente o un mal funcionamiento tiene que ser corregido inmediatamente.
Asegura que se gana un beneficio máximo para la existencia de la infraestructura y los servicios de informática. Tales beneficios aseguran la confianza en los servicios y la capacidad de mantener la infraestructura.
Es un elemento clave en la prestación de servicios al saber con precisión cuanto tiempo un equipo o sistema va a estar fuera de servicio y con la definición de las otras variables como confiabilidad, se establece el tiempo entre fallas, y junto con la continuidad podremos definir los tiempos de recuperación y restauración de la operación normal.
Junto con los SLAs permite que el cliente interno conozca con exactitud que esperar y que no esperar del servicio de Helpdesk y conocer siempre los tiempos desde que genera la solicitud de servicio hasta que obtiene la solución. Para su empresa permite estar consciente de su capacidad de respuesta y reacción y seguir siempre un protocolo preciso, evitando improvisación y favoritismos subjetivos que pueden comprometer la operación.
Las actividades incluidas son:

- ✓ Monitorear, medir y analizar disponibilidad
- ✓ Análisis de no disponibilidades
- ✓ Determinar ciclo de vida de incidentes
- ✓ Análisis de fallas
- ✓ Identificar funciones vitales del Negocio
- ✓ Diseño para la disponibilidad
- ✓ Diseñar planes de recuperación
- ✓ Análisis de riesgos
- ✓ Planificación y mantenimiento preventivo
- ✓ Proyectar no disponibilidades
- ✓ Prueba de Disponibilidad

8. Gestión de la Capacidad: Entrega un Capacity Plan

La administración de la capacidad es el proceso de diseño, cuantificación y control de la capacidad de la solución de servicio, para que la demanda del usuario se satisfaga dentro

de los niveles de rendimiento establecidos en el contrato de nivel de servicio.
Requiere información acerca de los casos de uso, patrones y características de picos de carga de trabajo de la solución de servicio, así como los requisitos de funcionamiento establecidos. Para cada equipo y sistema se deben extraer las siguientes estadísticas:
-Utilización de la CPU.
-Utilización de la memoria.
-Utilización de la red, rendimiento y latencia.
-Lecturas y escrituras de los discos duros.
-Tiempos de respuesta al hacer solicitudes entre aplicaciones.
-Disponibilidad del Hardware.
-Historial de usuario y pronósticos.
-Intervalos de operación y umbrales permitidos.
Esto se justifica en función de la solución de servicio requerida para escalar y admitir cargas de trabajo cada vez mayores, las actividades manuales asociadas con la solución quizás exijan un aumento del número de recursos con los que puede permitir el aumento de la carga. El incremento de la carga de trabajo de los usuarios normalmente hará crecer el número de incidentes que deben subsanarse. Además en el análisis del tiempo o ciclo de vida, a medida que la tecnología alcanza cierto número especifico de años de uso, se vuelve más susceptible a fallas comprometiendo su disponibilidad y la de los equipos o sistemas a que esta interconectada.
En un análisis más profundo normalmente se descubrirá que un proceso operativo quizás fuera adecuado para pequeños volúmenes de usuarios, pero no podría escalar para admitir mayores cargas de trabajo. Así, debería examinarse la escala del proceso regularmente, junto con los parámetros del sistema más tradicionales.
En paralelo con el proceso de recomendación de la herramienta de gestión, se deben encontrar conjuntamente las mediciones de costo vs. capacidad y de oferta vs. demanda.
Cada actividad asegura que cuantitativa y económicamente puedan abastecerse los requerimientos informáticos en

términos de volumen de transacción, como en tiempo de procesamiento y respuesta. Las actividades incluidas son:

- ✓ Inventario y Análisis de capacidad de CIs
- ✓ Análisis de capacidad del servicio
- ✓ Análisis de capacidad del negocio
- ✓ Monitorear Utilización
- ✓ Monitorear tiempos de respuesta
- ✓ Uso de nueva tecnología
- ✓ Control de umbrales
- ✓ Gestión de la Demanda
- ✓ Elaboración de Modelos y tendencias
- ✓ Definir tamaños

9. Gestión de Continuidad: Entrega un plan de recuperación de desastres

Ayuda a asegurar la disponibilidad y una rápida restauración de los servicios en un evento de desastre. Las actividades de alto nivel son: Análisis de riesgo, plan de administración de contingencias, plan de pruebas de contingencia y riesgos de administración.

Salvaguardar la disponibilidad de los servicios, tomando medidas preventivas reduce la probabilidad de fallas y eventos catastróficos que puedan ocurrir, restaurando servicios en el tiempo requerido.

La administración de contingencia se centra en dos aspectos fundamentales: Evitar las interrupciones del servicio y llevar a cabo la recuperación en caso de que se produzcan. Aquí se incluye la recuperación en caso de desastre, pero también se tienen en cuenta las actividades que se deberían iniciar en caso de que se produjera una interrupción del servicio que no fuera consecuencia de un verdadero desastre.

La administración de las contingencias se basa sobre los principios de administración del riesgo e identifica los riesgos clave para la provisión de servicios, valora la probabilidad del acontecimiento, determina los posibles efectos y proporciona planes de contingencia para la continuidad del negocio en caso de que ocurriera realmente un acontecimiento de riesgo.

Los procedimientos tienen que determinarse con claridad dentro de la administración de la contingencia son:
-La copia de seguridad, incluido el almacenamiento fuera del sitio, de la información vital para el negocio.
-Sitios alternativos de operaciones y facilidades de copia de seguridad, capaces de ejecutar sistemas esenciales para el negocio.
-Procesos comerciales alternativos o de copia de seguridad manual que se pueden llevar a cabo en caso de que se produzcan interrupciones importantes del servicio.
-Procedimientos y canales de comunicación claros para la coordinación de la actividad durante la ejecución de un plan de contingencia. Establecer una dirección central.
-Formación del personal en los planes esenciales de recuperación.
-Los métodos, procedimientos y acuerdos destinados a facilitar la rápida sustitución de los activos críticos.
Después de los lamentables acontecimientos suscitados el 11 de septiembre de 2001, en la ciudad de Nueva York y junto con los problemas políticos, sociales y económicos por los que actualmente atraviesa el mundo, las empresas y organizaciones se han visto en la necesidad de buscar soluciones que obedezcan a estrategias que garanticen la seguridad y continuidad de sus procesos operativos.
Mediante la realización de las buenas prácticas se hace posible para departamentos y organizaciones reducir costes, mejorar la calidad del servicio tanto a clientes externos como internos y aprovechar al máximo las habilidades y experiencia del personal, mejorando su productividad.
Un aspecto a considerar dentro de este entorno, es el Riesgo o Amenaza. Factor que no puede ser pasado por alto, debido a que se encuentra inmerso en cualquier operación organizacional en donde intervienen Procesos, Gente y Tecnología. Por tanto, aquellas soluciones orientadas a la mitigación y manejo a este asunto, cobran vital importancia para las organizaciones del nuevo milenio.
Las consecuencias que una organización puede enfrentar, cuando uno o varios de sus procesos están inoperantes o son

incapaces de brindar un servicio son muchas, y en algunos casos pueden llegar a ser catastróficos representando un costo muy alto para la organización, algunas de esas causas son descritas a continuación:
-Desastres naturales
-Fuerza mayor o caso fortuito
-Problemas técnicos
-Problemas organizacionales (huelgas, despidos y reorganización)
-Problemas de terceros involucrados en la producción o soporte a un servicio
-Problemas con los proveedores de insumos o subproductos
-Fallas en equipos o maquinaria especializada
-Servicios de soporte a producción
-Errores humanos
Estudios realizados por la Universidad de Missouri™ en los últimos cinco años sobre este asunto, revelan cómo cualquier negocio termina rápidamente siendo incapaz de realizar o ejecutar las actividades del día a día, cuando los sistemas, aplicaciones y componentes de tecnología de información no están disponibles a causa de un siniestro, eventualidad o contingencia.
Las organizaciones actuales, requieren ir más allá y contemplar un alcance más amplio que no solo contemple la recuperación ante desastres (DRP – Disaster Recovery Plan), sino que también incluya la continuidad operativa de las organizaciones, lo anterior da origen a los conceptos sobre la continuidad del negocio y administración del riesgo.
El enfoque principal de un BCP (Business Continuity Plan) considera recuperar las operaciones de los procesos sustantivos de una organización, dentro de un espacio de tiempo determinado, buscando equilibrar el costo y viabilidad de éste. Tiene una relación muy estrecha con la alta gerencia de las organizaciones, ya que el éxito de este tipo de prácticas organizacionales depende en gran medida, del grado de involucramiento de estos actores.
Para que este proceso sea viable es necesario:

-Aprovechamiento de la infraestructura actual para ese objetivo.
-Aprovechamiento de la documentación actual (procesos y procedimientos).
-Equilibrio entre las variables: costo, beneficio y riesgo.
-Definición de una estructura organizacional para el BCP.
-Diseño de medidas para reducción de riesgos identificados.
-Definir una estrategia global de continuidad de negocio, basada en la recuperación de la operación y servicios sustantivos de cualquier organización.
-Selección de componentes para cumplir con la estrategia de continuidad.
-Creación de una cultura de continuidad de negocio.
-Tener la documentación necesaria y suficiente para alguna auditoria.
-Institucionalización del BCP.
-Se complementa con la creación de un DRP, ayudando a fortalecer la práctica para el manejo de la continuidad del negocio (BCM – Business Continuity Management).
-Contar con planes de continuidad de negocio, los cuales podrán ayudar a la organización a operar sus procesos más críticos de negocio durante un periodo contingente.
-Contar con análisis de riesgo e impacto de los componentes (activos) que soportan al proceso.
-Identificar los puntos más críticos y vulnerables de los procesos de negocio de la organización.
-Identificar áreas de oportunidad dentro de la organización, como resultado de los análisis y alternativas de operación durante un periodo contingente.
-Cálculos sobre el costo aproximado de pérdida, al no poder ejecutar un proceso crítico.
Su empresa debe garantizar los tiempos precisos:
-De falla a detección.
-De detección a diagnóstico.
-De diagnóstico a resolución.
-De resolución a recuperación.
Entonces las actividades incluidas son:

- ✓ Configuración de directivas

- ✓ Verificar alcance
- ✓ Asignar recursos
- ✓ Definir organigrama y Workflow
- ✓ Acordar planes de calidad
- ✓ Análisis de impacto
- ✓ Análisis de riesgos
- ✓ Estrategia de Continuidad
- ✓ Medidas de respuesta
- ✓ Implementar reducción de riesgo
- ✓ Plan de Recuperación de Desastres
- ✓ Pruebas del plan
- ✓ Capacitación y sensibilización
- ✓ Revisiones periódicas
- ✓ Gestión del Cambio

10. Gestión de Seguridad: Entrega las políticas de seguridad

- ✓ Política de Seguridad de Información
- ✓ Comunicar política
- ✓ Implementar controles
- ✓ Monitorear violaciones
- ✓ Minimizar brechas
- ✓ Test de penetración

11. Gestión de proveedores: Entrega los reportes de desempeño

- ✓ La evaluación de proveedores y contratos
- ✓ Categorizar proveedores
- ✓ Establecimiento de contratos
- ✓ Gestión de contratos
- ✓ Renovar o terminar contratos

Durante la Transición debe realizar:

12. Planificación: Entrega el plan de comunicaciones

- ✓ Estrategia de transición
- ✓ Preparación
- ✓ Coordinación

13. Gestión de Cambios: Entrega el formato de órdenes de trabajo y plan de emergencias

- ✓ Planificación y control de los cambios
- ✓ Cambio y programar la liberación
- ✓ Comunicaciones
- ✓ Autorización de cambios
- ✓ Asegurar o reversar
- ✓ Consejo Consultivo
- ✓ Manejo de Emergencias
- ✓ Medición y control
- ✓ Informe de gestión
- ✓ Comprender el impacto del cambio

14. Gestión de Configuración: Entrega el inventario

- ✓ Planificación
- ✓ Identificación e inventario
- ✓ Control de la Configuración
- ✓ Presentación de informes
- ✓ Verificación y auditoría

15. Gestión de Versiones: Entrega el plan de actualización

- ✓ Planificación
- ✓ Implementación
- ✓ Matrices de compatibilidad
- ✓ Servicio de ensayos y pilotos
- ✓ Planear y preparar instalación
- ✓ Realizar la transferencia
- ✓ Verificar la implementación
- ✓ Inicio de soporte
- ✓ Control de Licencias

16. Gestión de pruebas: Entrega el protocolo de pruebas

- ✓ Validación y prueba
- ✓ Plan de Pruebas
- ✓ Ensayo del plan
- ✓ Realizar las pruebas
- ✓ Evaluar los criterios de salida y el informe

18. Gestión del Conocimiento: Se nutre de ALERTAS, ALARMAS, FALLAS, INCIDENTES y PROBLEMAS CONOCIDOS

- ✓ Estrategia
- ✓ Transferencia del Conocimiento
- ✓ Datos y Gestión de la Información
- ✓ Actualización y control de base de datos
- ✓ Auditoría de calidad

En la operación debe garantizar:

19. Gestión de Incidentes y Fallas: Entrega los Informes de incidentes

- ✓ Identificación
- ✓ Registro
- ✓ Categorización
- ✓ Fijación de prioridades
- ✓ Diagnóstico inicial
- ✓ Escalamiento
- ✓ Investigación y diagnóstico
- ✓ Resolución y recuperación
- ✓ Cierre

22. Gestión de Problemas: Entrega el plan de mejoramiento

- ✓ Detección
- ✓ Registro
- ✓ Categorización
- ✓ Priorización
- ✓ Soluciones provisionales
- ✓ Registro de error conocido
- ✓ Resolución de Problemas
- ✓ Cierre

El Mejoramiento consiste en:

24. Presentación de informes: Entrega informes de desempeño

- ✓ Definir Audiencia
- ✓ Definir vistas empresariales
- ✓ Alcance del monitoreo
- ✓ Medir SLAs
- ✓ No conformidades
- ✓ Control total de la calidad

Los numerales faltantes corresponde al modelo de ITIL™ que no aplican en el presente modelo de venta consultiva.

Venda más con Seis Sigma

Es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta del Seis Sigma es llegar a un máximo de 3.4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requerimientos del cliente.
Obtener 3.4 defectos en un millón de oportunidades es una meta bastante ambiciosa pero lograble.
Se puede clasificar la eficiencia de un proceso en base a su nivel de sigma:

1 sigma = 690,000 DPMO = 68.27% de eficiencia.
2 sigma = 308,000 DPMO = 95.45% de eficiencia.
3 sigma = 66,800 DPMO = 99.73% de eficiencia.
4 sigma = 6,210 DPMO = 99.994% de eficiencia.
5 sigma = 230 DPMO = 99.99994% de eficiencia.
6 sigma = 3.4 DPMO = 99.999966% de eficiencia.

Los resultados para Motorola™:

-Incremento de la productividad de un 12.3% anual
-Reducción de los costos de no calidad por encima de un 84%
-Eliminación del 99.7% de los defectos en sus procesos
-Ahorros en costos de manufactura sobre los Once Billones de dólares
-Un crecimiento anual del 17% compuesto sobre ganancias, ingresos y valor de sus acciones
-Motorola asegura haber ahorrado 17 mil millones de dólares desde su implementación, por lo que muchas otras empresas han decidido adoptar este método.

Características:

1. Minimizar tiempos de entrega: Los problemas comerciales de toma de pedidos desaparecen cuando se conoce la respuesta de fabricación. No se escatima en maquinaria de producción.
2. Minimizar el stock: Trabajar con stock permite organizarse con poco control y sin miedo a rupturas de inventario debido a causas ajenas a la empresa. Los stocks se obtienen de los datos de los Material Requierement Planning, pero obligan a soportar grandes costes de inventario. Reducir el tamaño del stock obliga a una muy buena relación con los proveedores y subcontratistas, y además así ayuda a disminuir los costes de almacenamiento.
3. Tolerancia cero a errores: Nada debe fabricarse sin la seguridad de poder hacerlo sin defectos, pues los defectos tienen un coste importante y además con los defectos se tiene entregas tardías, y por tanto se pierde el sentido de la filosofía.
4. Metodología 5S: Tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros.

Beneficios:

Todo con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad al incidir directamente en la forma en que los obreros realizan su trabajo.

Cinco S

El método de las 5 S, así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples:
Seiri (整理): Organización. Separar innecesarios.
Seiton (整頓): Orden. Situar necesarios.
Seisō (清掃): Limpieza. Suprimir suciedad.
Seiketsu (清潔): Estandarizar. Señalizar anomalías.
Shitsuke (躾): Disciplina. Seguir mejorando.

Seiri (整理): Organización. Separar innecesarios:

1.Se desecha (ya sea que se venda, regale o se tire) todo lo que se usa menos de una vez al año.
2.De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez al mes se aparta (por ejemplo, en la sección de archivos, o en el almacén en la fábrica).
3.De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez por semana se aparta no muy lejos (típicamente en un armario en la oficina, o en una zona de almacenamiento en la fábrica).
4.De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por día se deja en el puesto de trabajo.
5.De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por hora está en el puesto de trabajo, al alcance de la mano.
6.Lo que se usa al menos una vez por hora se coloca directamente sobre el operario.

Seiton (整頓): Orden. Situar necesarios:

1.Organizar racionalmente el puesto de trabajo (proximidad, objetos pesados fáciles de coger o sobre un soporte)
2.Definir las reglas de ordenamiento
3.Hacer obvia la colocación de los objetos
4.Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario
5.Clasificar los objetos por orden de utilización
6.Estandarizar los puestos de trabajo
7.Favorecer el FIFO

Seisō (清掃): Limpieza. Suprimir suciedad:

1.Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
2.Volver a dejar sistemáticamente en condiciones
3.Facilitar la limpieza y la inspección
4.Eliminar la anomalía en origen
5.Despejar los corredores y estaciones de trabajo

Seiketsu (清潔): Mantener la limpieza, estandarización o señalizar anomalías:

1.Hacer evidentes las consignas: cantidades mínimas, identificación de las zonas
2.Favorecer una gestión visual ortodoxa
3.Estandarizar los métodos operatorios
4.Formar al personal en los estándares

Shitsuke (躾): Disciplina o seguir mejorando. Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas. Esta etapa contiene la calidad en la aplicación del sistema 5S. Si se aplica sin el rigor necesario, éste pierde toda su eficacia.

Ventajas

Cero paradas técnicas: Se busca que las máquinas no tengan averías, ni tiempos muertos en recorridos, ni tiempos muertos en cambio de herramientas.

Método SMED: Single Minute Exchange of Die permite reducir el tiempo de cambio de herramientas en las máquinas. Beneficios:

-Reducir el tiempo de preparación en producción.
-Reducir el tamaño del inventario en más del 25%.
-Reducir el tamaño de los lotes de producción.
-Producir en el mismo día varios modelos en la misma máquina o línea de producción.
-Producir lotes pequeños.
-Reducir inventarios.
-Permitir tiempos de entrega más cortos.
-Tener unos tiempos de cambio más fiables.
-Obtener una carga más equilibrada en la producción diaria.

Kaizen: El método justo a tiempo implica la obligación de innovar para mejorar la productividad, lo que se denomina Kaizen, el concepto de mejora continua, que implica a todo el personal. Significa literalmente Kai - Cambio y Zen - para mejorar. Es un avance gradual y lento. Se espera mucho de los encargados y operarios pero al mismo tiempo se tienen en cuenta sus opiniones y ellos toman también decisiones. Para lograrlo:

-No hay rango entre los miembros del equipo.
-No hay substitución de trabajo arduo.
-Perfecto no se interpone a mejor.
-Actitud positiva.
-Respeto mutuo.
-No hay preguntas estúpidas.
-Los planes son buenos solamente si pueden ser implementados.
-Hágalo ahora, sin demora.

Módulo seis: Controlar la solución al problema

12 pasos para construir la estrategia de fidelización y retención de clientes:

Según Jack Welch en su libro "Winning™":

Los negocios son un juego y ganarlo es un placer y debemos:

-Mantener un flujo de caja recurrente mensual e incremental.
-Buscar y retener a los mejores.
-No reflexionar en exceso para evitar caer en la inactividad.
-Compartir los conocimientos independientemente del área de la empresa.
-Tener siempre una actitud positiva y contagiarla a quienes nos rodean.
-No caer en victimismos.
-Divertirnos.

Entonces plantea 12 pasos para lograr una estrategia que permita controlar la solución al problema:
Paso 1: La misión.
Paso 2: Los valores.
Paso 3: El mayor secreto empresarial.
Paso 4: Diferenciación laboral.
Paso 5: La visión.
Paso 6: Liderazgo en ventas.
Paso 7: La contratación.
Paso 8: Gestión del personal y Coaching.
Paso 9: El adiós.
Paso 10: El cambio.
Paso 11: Las crisis.
Paso 12: Inicie.

Paso 1: La misión

¿Cómo nos proponemos triunfar en este negocio? Una declaración de misión eficaz equilibra lo posible con lo imposible. Ofrece una dirección clara a la obtención de beneficios y a la inspiración para hacer que todos los que trabajan con usted, se sientan parte de un proyecto grande e importante. Es responsabilidad de la alta dirección y de los que rinden cuentas en ella.

Veamos por ejemplo, la misión de Merck: *"Preservar y mejorar la vida humana. Estamos comprometidos con los más altos estándares de ética e integridad. Profesamos el más alto nivel de excelencia científica y comprometemos nuestra investigación con el mejoramiento de la salud y calidad de vida. Esperamos obtener utilidades si solo provienen del trabajo que satisfaga las necesidades de los clientes y reporte beneficios al hombre".*

Paso 2: Los valores

El personal debe ser capaz de usarlos como órdenes de movilización porque son el "cómo" de la misión, el medio para ganar. Son la guía para tomar decisiones. Por ejemplo, "Tratamos a los clientes como nos gustaría que nos tratasen a nosotros":

-No permitir nunca que los conflictos por beneficios de un área se interpongan con lo que es justo para un cliente.
-No intentar maximizar los beneficios de corto plazo a costa de relaciones duraderas.
-Buscar el modo de facilitar los negocios con nosotros.
-Hablarles a diario, para que no lo hagan con la competencia.
-Nunca olvidarse de dar gracias.
-Valorar el tiempo de los demás.
-Invertir en infraestructura.
-Conocer nuestro negocio mejor que nadie.

La conexión se realiza al fomentar los valores al recompensar a las personas que los siguen y castigar a quienes no lo hacen. Se debe invertir todo el tiempo y energía necesarios para hacerlos reales. La misión explica el "por qué" y los valores explican el "cómo".

Paso 3: El mayor secreto empresarial: La sinceridad

Debemos evitar siempre que las personas se guarden las cosas para sí mismas, acumulando información. Hay que olvidarse de la competencia externa, cuando el peor enemigo del negocio es la forma en que nos comunicamos con los demás en el ámbito interno. Use el e-mail solo para enviar archivos. Véalo o llámele.

Efectos de la sinceridad: Hace que las personas participen en la comunicación. Más personas, más riqueza de ideas. No se cierran, se abren y aprenden. Genera rapidez. Las ideas se analizan, extienden, mejoran y se convierten en actos velozmente. Reduce costos. Elimina reuniones fútiles e informes que confirman lo que todos saben.

Cuando se llama a las cosas por su nombre surgen problemas: ira, dolor, confusión, tristeza o resentimiento. Nos sentimos obligados a arreglar las cosas, lo que es incomodo y demorado. Se justifica la falta de sinceridad para ahorrarnos lo anterior. El silencio y la mentira piadosa son la actuación más bondadosa y decente.

Paso 4: Diferenciación laboral

En función del rendimiento, se evalúa el personal: 20% superior, 70% medio y 10% inferior. El 20% superior recibe:

-Primas.
-Acciones.
-Reconocimiento.
-Capacitación.

Es difícil remplazarlos y conseguir otro talento igual. Se forman para ser los futuros directivos.
El 70% medio constituye el personal sin el cual es imposible funcionar sin sus aptitudes, energía y compromiso. El reto es mantenerlos comprometidos y motivados.
Desafortunadamente el 10% inferior se debe marchar.

Paso 5: La visión

La visión de toda empresa se resume en el triple balance según Ken Blanchard en su libro "Liderazgo de alto nivel™". Ser el proveedor elegido, el empleador elegido y la inversión elegida. Las utilidades son el aplauso que se obtiene por cuidar a los clientes y crear un ambiente de motivación para los colaboradores.
Los clientes son más exigentes y tienen a su disposición muchas más opciones. Esperan obtener lo que desean cuando lo desean, y quieren que satisfaga a cabalidad sus necesidades. Si no se cuidan a los clientes, otros lo harán.
Clientes incondicionales son los descritos como clientes que están tan felices con la manera como se les trata, que quieren contarle a todo el mundo sobre el vendedor y se convierten en parte del equipo de ventas.
Los colaboradores son su recurso más importante. Los clientes pueden ser secundarios, pues sin colaboradores comprometidos y debidamente facultados una compañía nunca podrá ofrecer un buen servicio. No se puede tratar mal a los colaboradores y esperar que éstos traten bien a los clientes.
Los colaboradores que son tratados mal trasladan esa actitud a los clientes. Las únicas personas que importan a los clientes son aquéllas que contestan el teléfono, saludan, toman nota de su pedido, hacen la entrega o responden a sus quejas. Miremos primero los costos, pues en el actual ambiente competitivo, el premio lo ganan quienes hacen más con menos. Si a los colaboradores se les mantiene bien informados y se les permite usar su inteligencia, es sorprendente como ayudan a manejar los costos.

Porque cada cliente incondicional se convierte en miembro del equipo de ventas o de relaciones públicas, lo cual incrementa las ventas y la visibilidad y hace que la organización sea más atractiva como inversión.
Una organización de alto desempeño siempre sigue el modelo basado en:
Información compartida y comunicación abierta: Estimular el diálogo reduce el peligro de la territorialidad y mantiene a la organización sana, ágil, flexible y fluida. En consecuencia, sus valores personales están alineados con los valores de la organización.
Aprendizaje continuo: Las organizaciones de alto desempeño se concentran de manera constante en mejorar sus capacidades mediante sistemas de aprendizaje, la creación de capital de conocimiento y la transferencia de lo aprendido a toda la organización.
Concentración incesante en los resultados con los clientes: Sin embargo, lo que es único, es la manera como se centran en esos resultados: desde el punto de vista del cliente.
Sistemas y estructuras que infunden energía: La prueba de fondo para ver si el sistema y las estructuras proporcionan energía es mirar si ayudan a los colaboradores a llevar a cabo sus tareas con mayor facilidad o las hacen más difíciles.
Poder compartido y alta participación: Cuando las personas se sienten valoradas y respetadas por sus contribuciones, se les permite tomar decisiones que producen impacto sobre sus vidas y tienen acceso a información para la toma de decisiones adecuadas, pueden actuar y en efecto actúan como valiosos contribuyentes al propósito y la visión de la organización.
Las organizaciones de alto desempeño no dependen del cultivo de un líder carismático, sino de la creación de una organización visionaria que perdura más allá del líder. Son visibles en su liderazgo y tienen la fortaleza para mantenerse firmes frente a las decisiones estratégicas y los valores de la empresa.
Una visión nos otorga facultades y nos incita a buscar lo que en verdad deseamos.

“La mejor manera de predecir el futuro es crearlo”.
Peter Drucker.
Una visión convincente crea una cultura de grandeza. Esto genera confianza, satisfacción del cliente, una fuerza de trabajo vigorosa y comprometida, y rentabilidad.
Es necesario que se actúe sistemáticamente de acuerdo con los valores, o de lo contrario son sólo buenas intenciones. Formule a sus colaboradores preguntas como estas:
¿Les gustaría trabajar en una organización con una visión como esta?
¿Puede ver cómo se inserta usted en esta visión?
¿Le ayuda a establecer prioridades?
¿Le proporciona pautas para tomar decisiones?
¿Es incitante y motivadora?
¿Hemos dejado algo por fuera? ¿Debemos eliminar algo?
Son raras las organizaciones con un servicio legendario. Las innovaciones en los procesos se desarrollan para facilitar a los clientes los negocios, lo cual crea constante innovación en las prácticas operativas, las estrategias de mercado, los productos y los servicios. Este es otro ejemplo de cómo las organizaciones de alto desempeño estimulan a quienes entran en contacto con el cliente a crear para ellos la mejor experiencia posible.
Descubra los deseos de sus clientes. ¿Qué podría mejorar su experiencia con usted? ¿Hay algo que pudiéramos haber hecho distinto esta noche que hubiera hecho mejor su experiencia con nosotros?
Wayne Dyer, el maestro del crecimiento personal, dijo hace algunos años que había dos clases de personas: los patos y las águilas.
-Los patos actúan como víctimas y hacen “¡cuac! ¡cuac! ¡cuac!” Las águilas por el contrario, toman la iniciativa y se elevan sobre la multitud.
-Al pato supervisor lo llamamos el ánade mayor, porque grazna más alto en la burocracia.
-Menciona todas las normas, los reglamentos y las leyes que se aplican a la situación. Es un leguleyo.
-¿Le ha caído a usted alguna vez el excremento de un águila?

-Es obvio que no porque las águilas se elevan por encima de la multitud.
-La jerarquía piramidal tradicional debe ponerse patas arriba, de modo que las personas que atienden directamente al cliente, que están más cerca de él, queden en la cima.
-No tenemos nada en contra de ese delicioso animal, pero algunas personas son como el pato que no nada bien, no vuela bien y no camina bien.
-Utiliza estas expresiones siempre que usted le solicita algo:

→ Hoy no se puede.
→ Lo que pasa es que.
→ Usted primero tiene que.
→ Usted debe antes.
→ No es mi departamento.
→ Ya te autorizaron.
→ Ya te aprobaron.
→ Ya te dieron permiso.
→ Tiene que hablar con el supervisor.
→ Esto se debe pedir con una semana de anticipación.
→ Esto no es comida instantánea, es rápida.
→ No es mi culpa.
→ Es culpa de.
→ Porque no se lo pides a.
→ Perdón, ya voy de salida.
→ Acabo de llegar.
→ La otra semana con gusto.
→ No es mi Obligación.
→ No es Negligencia.
→ Ni es Ignorancia.
→ Para todo hay una Dificultad.
→ Lo hago pero no soy Responsable.
→ Esa es tu Responsabilidad.

Por lo tanto. Si un cliente tiene que lidiar con una persona pato. Lo más probable es que su empresa lo pierda.
Entonces su obligación es identificar a los patos en su empresa. Luego de hacerles ver las consecuencias negativas de su comportamiento negligente para la vida de la empresa.

Ayúdelas a mejorar, no hacer su trabajo, sino darles una guía. Si su actitud no cambia, coméntelo con su jefe directo. Los patos se deben quedar en el lago. No en su empresa.

Las tres claves del facultamiento o enpoderamiento

1. Compartir información.
2. Establecer las fronteras.
3. Reemplazar la antigua jerarquía por individuos y equipos autodirigidos.

Proporcionar a los miembros de los equipos la información que necesitan les posibilita tomar decisiones de negocios adecuadas. Proporcionar a los individuos una información más completa comunica confianza y crea la idea de estar juntos en esto y les ayuda a pensar más ampliamente sobre la organización y las interrelaciones de los diversos grupos, los recursos y las metas.

Al tener acceso a la información que les permita entender el cuadro general, los individuos pueden apreciar mejor el alcance de su contribución y cómo su comportamiento se refleja en otros aspectos de la organización. Compartir información genera confianza. Las organizaciones burocráticas se encuentran por lo general cercanas a la quiebra en cuanto a confianza se refiere, los colaboradores directos no confían en los gerentes y los gerentes no confían en los colaboradores directos.

Compartir información promueve al aprendizaje organizacional. Las organizaciones de alto desempeño buscan conocimiento mediante el escudriñamiento constante del ambiente, la vigilancia del pulso de sus clientes, el seguimiento a la competencia, la inspección del mercado y el escrutinio de los sucesos globales. A diferencia de las fronteras restrictivas de la cultura jerárquica, en una cultura de facultamiento las fronteras dicen a las personas dónde pueden ser autónomas y responsables, en lugar de decirles aquello que no pueden hacer.

Existen tres responsabilidades cruciales que se exigen a un vendedor eficaz, aparte de vender:

1.Servicio
2.Administración
3.Contribución.

El nivel de desarrollo varía de una meta a otra o de una tarea a otra: El nivel de desarrollo no se aplica a la persona sino más bien a la competencia y al compromiso de la persona para cumplir con una meta o tarea específica. En otras palabras, un individuo no se encuentra totalmente en un solo nivel de desarrollo. El nivel de desarrollo varía de una meta a otra y de una tarea a otra.

La importancia de tratar a las personas como son: La definimos como utilizar el mismo estilo de liderazgo en situaciones similares. Si no se necesita realmente un gerente, se podría igualmente tener uno simpático, afectuoso y que brinde apoyo. Es mucho más fácil relajar que apretar. Todas las personas tienen un potencial de desempeño máximo. Sólo es necesario saber cómo son y tratarlas en consecuencia.

Limite de número de metas: Entre tres y cinco metas es el número ideal en el cual puede concentrarse los individuos de alto desempeño.

Las metas deben poder leerse en un minuto y escribirse en no más de 250 palabras.

Elogios de un minuto

Se concentran en reforzar los comportamientos que hacen acercar a las personas a sus metas. De todas las claves del "Ejecutivo del minuto™" de Ken Blanchard, el elogio de un minuto es lo que mejor funciona. Manifieste sus sentimientos: *"Déjeme decirle cómo me siento. Me sentí tan orgulloso luego de escuchar su presentación del informe financiero ante la junta directiva que quiero que lo sepa".*

La reprimenda frente a la reorientación. Hay dos estrategias para lidiar con un desempeño pobre: la reprimenda de un minuto y la reorientación. No se necesita mucha inteligencia para darse cuenta de que no tendría sentido castigar a una ballena asesina y luego decir a sus entrenadores que entraran al agua con ella. Simplemente hacen una señal con la mano

que le dice a la ballena “vuelve hacerlo” si los entrenadores no pueden ser positivos con la ballena, entra en juego la reorientación.
La reprimenda de un minuto. Como dijimos anteriormente, una reprimenda es adecuada sólo para alguien que tiene las capacidades para hacer el trabajo, pero que por alguna razón carece de compromiso. Reprenda el comportamiento, no a la persona. Al reafirmar los valores de las personas después de haberlas reprendido, usted se centra en su comportamiento sin atacarlas personalmente.
Las tres claves para un liderazgo de equipo eficaz son:
1.El diagnóstico o capacidad de evaluar las necesidades y la etapa de desarrollo del equipo.
2.La flexibilidad o capacidad de utilizar una diversidad de comportamientos de liderazgo.
3.El ajuste o capacidad de utilizar comportamientos de liderazgo que satisfagan las necesidades de desarrollo del equipo.

Etapas del desarrollo de los equipos

1. Orientación: La mayoría de miembros de equipos, a menos que se les coaccione, se sienten bastante deseosos de pertenecer a ellos, aunque con frecuencia llegan con expectativas elevadas y poco realistas. El reto en la etapa de orientación es hacer arrancar al equipo con pie derecho, desarrollar un sólido estatuto de equipo y forjar relaciones y confianza. Por otra parte, si las metas y las tareas son complejas, el equipo puede invertir entre el 60% de su tiempo en esta etapa.
2. Insatisfacción: A medida que el equipo gana algo de experiencia, la moral disminuye al experimentar sus miembros la discrepancia entre sus expectativas iniciales y la realidad. Las dificultades para cumplir con las tareas y trabajar juntos conducen a confusión y frustraciones, así como a una creciente insatisfacción con la dependencia con respecto a la figura del líder. Se desarrollan reacciones negativas entre los

miembros y se forman subgrupos que pueden polarizar al equipo.

3. Integración: El equipo tiene una productividad entre media y alta y una moral variable o en mejoría. A medida que se abordan y resuelven los problemas hallados en la etapa de insatisfacción, la moral comienza a elevarse.

4. Producción: La productividad como la moral son altas y se refuerzan mutuamente. Hay cierto sentimiento de orgullo y entusiasmo por formar parte de un equipo de alto desempeño. El centro de atención primario es el desempeño. El propósito, las funciones y las metas son claros. Los estándares son altos y hay compromiso no sólo con satisfacerlos sino con el mejoramiento continuo. Los miembros del equipo tienen confianza en su capacidad de rendir y superar los obstáculos. Están orgullosos de su trabajo y disfrutan del trabajo conjunto. La comunicación es abierta y se comparte el liderazgo. El respeto mutuo y nuevos desafíos a medida que continúa creciendo.

5. Terminación: El reto en la etapa de terminación es mantener la productividad y la moral necesarias y manejar el cierre, el reconocimiento y la celebración. Esta etapa puede variar en cuanto a duración entre una pequeña parte de la última reunión y una significativa proporción de las reuniones finales, dependiendo la extensión y la calidad de la experiencia del equipo.

Evolución de los Estilos de liderazgo organizacional de empleados en función del tiempo

Paso uno: Dirigir: El gerente tiene un comportamiento alto en dirección y bajo en apoyo, mientras que el empleado tiene competencia baja y compromiso alto.

Paso dos: Entrenar: El gerente tiene un comportamiento alto en dirección y alto en apoyo, mientras que el empleado tiene competencia baja y compromiso bajo.

Paso tres: Apoyar: El gerente tiene un comportamiento bajo en dirección y alto en apoyo, mientras que el empleado tiene competencia alta y compromiso bajo.

Paso cuatro: Delegar: El gerente tiene un comportamiento bajo en dirección y bajo en apoyo, mientras que el empleado tiene competencia alta y compromiso alto.
Work-out: cada 60 días se reúnen con los empleados. De las recomendaciones el 75% se aprueba allí y el resto en menos de 30 días.

Paso 6: Liderazgo en ventas

1.Aprenda a seguir.
2.Desarrolle autodisciplina.
3.Practique la paciencia.
4.Busque rendir cuentas.
5.Reciba consejos.

"No ponga huevos vivos bajo gallinas muertas".
Howard Hendricks.
Cada mes pregúntese:
¿Hay seguidores?
¿Hay cambios en las personas?
¿Están creciendo?
¿Están teniendo éxito?
John Maxwell, autor del best seller "Lider 360° ™" recomienda que para ser más productivo:
-Propóngase no saberlo todo
-Propóngase no ser el primero en enterarse de todo
-Propóngase permitir que alguien lo represente
-Propóngase permanecer en sus áreas fuertes
-Propóngase resolver las cosas que le roban tiempo y atención
-Fracase exitosamente
-¿Menosprecia su singularidad haciendo lo que otros desean que haga?
-¿Arruina su eficiencia al hacer cosas poco importantes?
-¿Reduce su potencial al hacer cosas sin entrenamiento o capacitación?

Good-will es:

Hacerse responsable de la relación con los demás. Cuándo le renuncien, haga una entrevista final. Asigne un valor elevado a las personas que trabajan con usted. Coloque la credibilidad en primer lugar. Mantenga su espíritu educable y alimente su pasión de crecimiento personal:
-Use la experiencia.
-Todos experimentamos más de lo que somos capaces de comprender.
-Nuestra actitud hacia las experiencias no planificadas y desagradables determina nuestro crecimiento.
-La falta de experiencia es costosa.
-La experiencia es costosa.
-No evaluar la experiencia ni aprender es lo más costoso.
-La inteligencia no sustituye a la información.
-El entusiasmo no sustituye a la capacidad.
-La disposición no sustituye a la experiencia.
-La experiencia no sustituye a los conocimientos.
Use el good-will para conectarse con sus clientes y colaboradores cultivando:
1. La capacidad: Lo que hace.
2. Carácter: Quién es.
3. Carisma: Lo que conecta.
4. Intuición: Lo que percibe.
5. Éxito: Lo que logra.
6. Pasión: Lo que siente.
7. Confianza: Seguridad transmitida.
8. Perspectiva: Lo que sabe.

Como vendedor en todo momento:

Sacrifique el reconocimiento por los logros.
Sacrifique la seguridad por trascendencia.
Sacrifique las ganancias por el potencial futuro.
Sacrifique el placer inmediato por el crecimiento personal.
Sacrifique la exploración por un enfoque.
Sacrifique calidad de vida por cantidad de vida.

Sacrifique lo aceptable por lo excelente.
Gestionar es Gerenciar (lo estratégico), Administrar (lo ejecutivo) y Operar (lo colaborativo y productivo). Liderar es gestionar en el tiempo.

Según Ram Charan en su libro "Know-how™" este es:

-Posicionar y reposicionar: Encontrar una idea que cumpla con las exigencias de los clientes y haga dinero.
-Identificar con precisión los cambios externos: Responder con actitud ofensiva a las tendencias complejas.
-Evaluar a las personas: Calibrar en función de sus acciones, decisiones y comportamientos y ubicarlas.
-Moldear el equipo: Líderes altamente competentes coordinados sin tropiezos.
-Establecer metas: Equilibrando el potencial de la empresa con lo que puede lograr de forma realista.
-Establecer prioridades certeras: Definir la ruta y alinear recursos, acciones y energía.
-Trascender el mercado: Anticiparse a las presiones sociales que no controla, que afectan la empresa y responder.

Al Know-how se llega con:

1.Ambición para lograr reconocimiento pero no ganar a cualquier precio.
2.Empuje y tenacidad para perseverar pero no aferrarse demasiado tiempo.
3.Seguridad para superar los temores al fracaso, respuesta, caer bien, poder con juicio pero sin ser arrogante.
4.Mente abierta recibiendo ideas nuevas y diferentes pero no cerrarse a los demás.
5.Realismo para ver que se puede lograr realmente pero no para maquillar problemas.
6.Sed de aprendizaje para crecer y mejorar y no repetir los mismos errores.
7.No anteponer la posición a los resultados.

8.No anteponer la popularidad a la necesidad de exigir cuentas.
9.No anteponer la certeza a la claridad.
10.No anteponer la armonía al conflicto.
11.No anteponer la invulnerabilidad a la confianza.

Paso 7: La contratación

Para triunfar lo más importante es conseguir el personal adecuado. Ni las estrategias del Nobel de economía, ni la tecnología del siglo XXIV pueden ser eficaces si no hay personas capacitadas para ponerlas en práctica. Peter Drucker en su libro "Drucker para todos los días™" recomienda no apresurarse por mas bien que el entrevistado le caiga. Espere por lo menos una semana y consúltelo con sus colaboradores.

Paso 8: Gestión del personal y Coaching

-Elevar al personal a una posición de poder y primacía dentro de la organización y en paralelo asegurarse que poseen cualidades específicas para ayudar a sus superiores a forjar líderes y carreras. El mejor recurso humano es confesor y padre al tiempo.
-Utilizar un sistema de evaluación estricto y no burocrático, con integridad.
-Crear mecanismos efectivos (dinero, reconocimiento, tiempo y capacitación) para motivar y retener al personal.
-Afrontar directamente las relaciones problemáticas: sindicatos, genios, derrotados y conflictivos.
-Combatir la gravedad y la entropía al tratar al 70% como el cuerpo y alma de la empresa.
-Diseñar el organigrama plano con relaciones de responsabilidad y subordinación claramente determinadas.
El sistema de evaluación debe ser claro y simple, libre de palabrería burocrática. Dos páginas por persona: qué hace bien y cómo debe mejorar. Medir según criterios relevantes y

previamente acordados relacionados directamente con el rendimiento individual. Cuantitativo: Objetivos. Cualitativo: Conductas.
Los responsables evalúan al personal 2 veces por año, en sesiones formales y cara a cara. Incluye un componente de desarrollo profesional. Le deben dar el nombre del reemplazo en caso de ascenso. ¿Mide los valores de la compañía, o únicamente resultados financieros? ¿Se practica con sinceridad, o el personal lo considera una pérdida de tiempo?

Paso 9: El adiós

-Existen despidos por violaciones de la integridad: robo, mentiras, engaños, incumplimiento ético y legal.
-Despidos causados por una mala coyuntura económica.
-Despidos por falta de rendimiento. La gente no hace lo que le corresponde porque no sabe o porque no quiere.
-No moverse demasiado aprisa.
-Ser lo bastante sinceros.
-No tomarse demasiado tiempo.
-Nada de sorpresas.
-Reducir la humillación al mínimo.

Paso 10: El cambio

Cambiar o morir es una realidad. La gente adora lo conocido y las costumbres. Se aferra a ellos. Las empresas también. Se deben hacer 4 actividades con pasión y recompensando a todos los que las asuman y todo el alboroto inherente al cambio dejara de oírse. Entonces el cambio se convertirá en el negocio:
Uno: Vincular cada cambio o iniciativa a un propósito u objetivo claro. Cambiar por cambiar es estúpido y agotador. El personal debe entender, en la cabeza y en el corazón, por qué el cambio es necesario y a dónde les va a conducir. Cuando todo el mundo sabe que tenemos un problema el viento sopla a

nuestro favor. No se tiene toda la información, pero toca hablar de lo que se sabe y de lo que se teme.
Dos: Contratar y promocionar sólo a los que crean sinceramente en el cambio y a los que estén dispuestos a asumirlo. Menos del 20% de los empleados son agentes. Son los que más hablan, tienen más energía y son atrevidos. Tienen audacia hacia lo desconocido.
Tres: Identificar y apartar a los que se resisten al cambio, aunque su rendimiento sea bueno. Algunos simplemente no toleran el cambio. Están institucionalizados emocional, intelectual o políticamente. Son intransigentes, sus seguidores obstinados. Su presencia es nociva y nos debemos librar de ellos rápido.
Cuatro: Darle atención a los desastres. No nos gustan, pero son inevitables. Fuerza mayor. Caso Fortuito. El petróleo. El dólar.

Paso 11: Las crisis

Toca extinguir las llamas:
-El problema es peor de lo que parece. Pase de la negación para ver la complejidad. Siempre hay BOCHICAS.
-En el mundo no hay secretos y todos se van a enterar. En el ojo del huracán no corte la información. Exponga el problema en toda su magnitud antes de que alguien lo haga por nosotros.
-Se describirá de la peor forma posible. Defina su posición rápido y las veces necesarias.
-Casi ninguna se salda sin derramamiento de sangre. Exigen reformar procesos, vidas y carreras.
-Sobreviviremos y seremos más fuertes en consecuencia.
Sea inmune a las crisis:
-Controle estrictamente el ERP.
-Severa auditoría interna y externa.
-Procedimientos de contratación rigurosos.
-Revisiones de rendimiento sinceras.
-Programas de capacitación siguiendo las políticas.

-Cultura de integridad: Honradez, transparencia, justicia y adhesión estricta a reglas. Nunca hacerse el de la vista gorda. Denúncielos.

Paso 12: Inicie

No es una metodología científica, es un juego que se vive y se respira, es dinámico, divertido y ágil. Vive. Se elige una directriz general y se pone en práctica. Listo. Hay que reflexionar menos y hacer más. Solo debe encontrar la idea para el negocio: un modo realista, inteligente y rápido de obtener una ventaja competitiva sostenible.
Colocar a los adecuados experimentados en el puesto adecuado para sacar adelante la idea. Buscar incesantemente las mejores prácticas, dentro o fuera de la empresa, adaptarlas y mejorarlas continuamente. Jack Welch hacia sus comités anuales de planeación respondiendo cinco slides simplemente:

Slide 1: Aspecto actual del terreno de juego

¿Quiénes son la competencia en este negocio, sean grandes o pequeños, nuevos o viejos?
¿Quién tiene qué cuota, globalmente y en cada mercado?
¿Dónde encajamos nosotros?
¿Cuáles son las características de este negocio?
¿Es un commodity, valor agregado, intermedio?
¿Ciclo largo o corto?
¿Dónde está en la curva de crecimiento?
¿Cuál es la rentabilidad?
¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada competidor?
¿Invierten en R&D?
¿Cuál es el tamaño de su fuerza de ventas?
¿Quiénes son los principales clientes de este negocio y cómo compran?

Slide 2: Los movimientos de la competencia

¿Qué hizo cada competidor el año pasado para modificar el terreno de juego?
¿Presentó alguien nuevos productos, nuevas tecnologías o un nuevo canal de distribución para modificar el juego?
¿Hay nuevas entradas?
¿Qué hicieron al respecto el año pasado?

Slide 3: Nuestros movimientos

¿Qué hemos hecho el último año para modificar el terreno de la competencia?
¿Hemos comprado una empresa, presentado un nuevo producto, robado un vendedor esencial de la competencia o patentado una nueva tecnología?
¿Hemos perdido ciertas ventajas competitivas, como a un gran vendedor, un producto especial, una tecnología propia?

Slide 4: ¿Qué hay a la vuelta de la esquina?

¿Qué es lo que más nos asusta del año que tenemos por delante? ¿Qué acciones de un competidor podrían comprometernos?
¿Qué nuevos productos o tecnologías podrían lanzar nuestros competidores para cambiar el juego?
¿Qué fusiones y adquisiciones podrían perjudicarnos?

Slide 5: ¿Cuál es nuestra jugada para ganar?

¿Qué podemos hacer para cambiar el terreno de juego? ¿Una adquisición, un nuevo producto, globalización, mercadeo, publicidad, capacitar los vendedores?
¿Qué podemos hacer para que los clientes nos sean todavía más fieles y más aún que con cualquier otro competidor?

Defina Las metas: Entre cada área y la gerencia pautan un % de crecimiento ideada, no negociada ni impuesta. No es un presupuesto. Es un plan operativo para el año próximo, lleno de aspiraciones, direccional y cuyas cifras ambas partes entienden como “el mejor esfuerzo”.
“La compensación para individuos y negocios, no está unida al rendimiento determinado por el presupuesto, sino al rendimiento determinado por el rendimiento del año anterior y la competencia. Tiene en cuenta oportunidades y obstáculos.”
Jack Welch.

Invierta mucho inicialmente en investigación de mercado y sitúe a los mejores y más entusiastas en los puestos de responsabilidad. Debe dejarse en manos de los mejores, no de los más disponibles. Arme una exagerada conmoción sobre el potencial e importancia del nuevo negocio. Es necesario cruzar las viejas normas burocráticas. Peque de conceder exceso de libertad, no se atraviese en el camino del nuevo negocio. Suelte pero no afloje la cuerda:

1. **Cree autonomía comunicando el propósito:** ¿En qué negocio está usted?
2. Los valores: ¿Cuáles son sus guías operativas?
3. La visión: ¿Cuál es la imagen del futuro?
4. Las metas: ¿Qué, cuándo, dónde, y cómo hace usted lo que hace?
5. Papeles y organización: ¿Quién hace cada cosa y usando qué?

“Tener siempre una actitud positiva y contagiarla a quienes nos rodean, no caer nunca en victimismos y ante todo, divertirse”.
Jack Welch.

Errores en la estrategia por Tom Hopkins en “Ventas™”:

Error uno. No entender realmente lo que es vender: Todo el personal de la empresa vende. Es imposible saber demasiado sobre los motivos por los cuales la gente compra o no un producto. Adquirir ese conocimiento es una función de la venta. Los vendedores profesionales son gente discreta, orientada hacia el servicio, que construye sólidas y durables relaciones.

Error dos. Esperar que las cosas mejoren por su cuenta: Es muy mal negocio tener a gente incompetente o mal entrenada atendiendo a los clientes. Las habilidades para vender no son congénitas. Son destrezas que cualquiera puede aprender con un poco de estudio y trabajo.

Error tres. Hablar demasiado, no escuchar lo suficiente: Un vendedor que ha sido entrenado para hacer preguntas conduce al prospecto por el camino de la venta. No lo empuja. Cuando usted está hablando, está solamente aprendiendo lo que ya sabe.

Error cuatro. Emplear palabras que matan las ventas: En toda presentación que usted hace => sus palabras dibujan una imagen que se puede arruinar del todo si usa imágenes verbales equivocadas.

Error cinco. No saber cuándo cerrar la venta: Usted les pide que decidan cuando percibe en ellos signos adquisitivos. Además recuerde que toda venta termina con una nueva venta.

Error seis. No saber cómo cerrar la venta: En muchos casos todo lo que tiene que hacer es preguntar. Usted debe hacer una pregunta que mueva al prospecto a la posición de tener que tomar una decisión.

Error siete. Falta de sinceridad: Antes de intentar convencer al prospecto que compre su producto, tiene primero que hacerle creer que lo que usted le está diciendo, le conviene a él, no a usted. Tiene que quitarse el signo dólares de sus ojos. Reconocerán su insinceridad. No harán el trato con usted le dirán a por lo menos 11 personas más lo terrible que fue

entenderse con usted, arruinando así su reputación. Si los convence y lo que les vende no es bueno para ellos, usted ha obrado como un estafador y es de esperar que ellos tomen las medidas necesarias para que usted reciba el castigo que merece. Lo primero y lo más importante para un vendedor profesional es un deseo sincero de servir a los demás y de ayudarles a conseguir lo que realmente les conviene.

Error ocho. No poner suficiente atención a los detalles: Cuando usted improvisa en su presentación se salta detalles, ignora indicaciones de otros y también está saltándose posibles triunfos que serían importantes para usted.

Error nueve. Desplomarse: ¿Es usted un toro en la primera semana del mes y un oso en la última? Si observa con cuidado podrá anticipar un desplome antes de que éste ocurra y corregir así los errores que esté cometiendo para compensarlos con triunfos.

Error diez. No mantenerse en contacto: La mayoría de quienes dejan de comprar su producto para adquirir el de otro, lo hacen porque usted se ha vuelto apático y el otro está prestándoles más atención. Algún otro vendedor está manteniendo contacto regular. Algún otro vendedor los está haciendo sentir importantes. Todo lo que se necesita para que la gente siga haciendo negocios con usted, son unas pocas llamadas telefónicas, o unas cuantas cartas. ¿Por qué acobardarse y dejar que esos negocios se pierdan? ¿No vale la pena una inversión de medio minuto si se trata de conservar un cliente?

El vendedor SIRVE

Ser capaz de ver el futuro.
Implicar y desarrollar a otros.
Reinventar continuamente.
Valorar los resultados y las relaciones.
Encarnar los valores.

Auto-diagnóstico para saber si su estrategia es correcta: Responda SI o NO a las siguientes preguntas sobre su empresa:

1.¿La gestión sigue un plan estratégico?
2.¿La toma de decisiones se realiza con las personas responsables por su ejecución?
3.¿El plan estratégico es resultado de trabajo en equipo?
4.¿Se cuenta con metas comerciales, operativas y financieras medibles en un plazo de tiempo definido y persona responsable?
5.¿Al planear se hace un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas?
6.¿Se analiza seguido nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones?
7.¿Se cuenta con una visión, misión y valores escritos y conocidos por todos los empleados?
8.¿Tiene alianzas con otras empresas del sector?
9.¿Ha contratado servicios de consultoría y capacitación?
10.¿Se tienen indicadores de gestión y se usan como base para tomar decisiones?
11.¿La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de mercadeo?
12.¿Se tiene definido el mercado hacia el cual está dirigida?
13.¿Hay estrategias para comercializar los servicios?
14.¿Se establecen cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos para cada vendedor?
15.¿Hay información de sus competidores en cuanto a precios, calidad, imagen y clientes?
16.¿Los precios tienen definidos sus costos, la demanda y los de la competencia?
17.¿Se asignan recursos para el mercadeo de sus servicios como promociones, material publicitario, merchandising?
18.¿Se tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades para fidelizarlos?

19.¿Evalúan periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad?
20.¿Se dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios?
21.¿Se entrega a tiempo los productos y servicios a sus clientes?
22.¿Se mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización?
23.¿Se tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones?
24.¿Se tienen definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción?
25.¿Se tienen planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere o cuando ocurre una falla grave?
26.¿Se cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales?
27.¿Se tienen asegurados los equipos e instalaciones contra todo riesgo?
28.¿Se cuenta con un procedimiento de investigación de nuevas tecnologías?
29.¿La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control?
30.¿La infraestructura, instalaciones y equipos son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura?
31.¿Se cuenta con un proceso de evaluación de proveedores?
32.¿Hay organigrama?
33.¿Se involucran controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos?
34.¿Se tienen definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeña cada empleado?
35.¿Se cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones,

conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación?

36.¿Se tienen definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones?

37.¿Se posee y se conoce un reglamento interno de trabajo a ser presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial?

38.¿Se posee un manual de convivencia y un código de ética?

39.¿Se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental?

40.¿Se cuenta con procedimientos para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus empleados?

41.¿Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento?

42.¿Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan?

43.¿La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador?

44.¿Se logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso?

45.¿La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la es ágil y oportuna?

46.¿Se realizan presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja?

47.¿La información financiera es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones?

48.¿El Gerente recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez primeros días del mes siguiente a la operación?

49.¿El Gerente controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal mensualmente?

50.¿Se tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes?

51.¿Se posee un nivel de endeudamiento?

52.¿Se cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna?
53.¿Se vende sus productos o servicios en más de tres ciudades en el mercado nacional?
54.¿Dentro de las perspectivas para los próximos tres años incluye penetrar mercados internacionales?
55.¿Ha previsto la protección de su propiedad industrial (marca, producto, patentes) en los países hacia los cuales pretende exportar?
56.¿Se tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos en mercados internacionales?
57.¿Se tiene pensado realizar estudios de mercado en los países de interés sobre la competencia y condiciones de negociación?
58.¿El producto o servicio cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional?
59.¿Cuenta con un servicio diferenciado que diseña provee con estándares de calidad internacionales y al que le incorpora innovación permanente?
60.¿Se conoce y tiene previsto todo el proceso y apoyo logístico requerido para la exportación de los productos o servicios?
61.¿Se tiene establecidas las políticas de precios, descuentos y formas de pagos?
62.¿Se ha tenido experiencias en ferias, ruedas o misiones internacionales?
63.¿Se tienen identificadas sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y para hacerle frente a las amenazas del mercado nacional e internacional?
64.¿Conoce la influencia que tiene sobre su negocio aspectos como, tratados de libre comercio, medidas arancelarias y restricciones técnicas?
65.¿Se conoce las barreras no arancelarias a las cuales puede enfrentarse su producto o servicio junto con requerimientos medioambientales y normas de responsabilidad social?
66.¿Se conoce sobre las ventajas y estímulos para la promoción de las exportaciones?

67.¿Se cuenta con capacidad productiva para atender mercados internacionales?
68.¿Se cuenta con un modelo financiero que le permita cuantificar un proyecto de internacionalización?
69.¿Realiza contactos con clientes extranjeros y distribuidores nacionales e internacionales?
70.¿Se cuenta con una política de calidad definida?
71.¿Se desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos que afectan directamente la calidad del producto o servicio?
72.¿Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos están documentados?
73.¿Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados?
74.¿La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales es analizada y utilizada como base para el mejoramiento?
75.¿Se involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos?
76.¿Se hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos?
77.¿Se cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio?
78.¿Los productos o servicios cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica?
79.¿Se cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías?
80.¿Se procura por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores?
81.¿Se capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo?

82.¿El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente?
83.¿Se aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado?
84.¿La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo?
85.¿Mantiene información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento?
86.¿Tiene listas de precios de productos estándar?
87.¿El gerente ha establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra?
88.¿Se cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución?
89.¿Se tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico?
90.¿Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos?
91.¿Se cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística?
92.¿Se analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico?
93.¿Se cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos?
94.¿Tiene una red de distribuidores?
95.¿Se cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios?
96.¿Se cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico?
97.¿Se revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización?
98.¿Tiene identificadas las personas que están dentro del 10% que se debe marchar?
99.¿Los empleados pueden tener acciones?
100.¿Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones?

Conclusiones: Recuerde, A la gente le gusta comprar, no que le vendad.

La gran mayoría de las personas que conocemos están atrapadas en su trabajo por las obligaciones económicas que tienen, el préstamo del apartamento, el del carro y la educación de los niños. Por lo tanto, se nos olvida reír un poco todos los días, esto nos desconecta de la rutina, de los problemas y de las preocupaciones, por unos segundo sentimos desaparecer.

Simplemente pruebe mañana en su próxima cita con un cliente, mírelo a los ojos mientras se dirige a él, sonría y cuente una anécdota graciosa muy brevemente y verá cómo la cara de su oyente cambia literalmente. Es algo que aprendimos desde nacer, el sonreír es casi un reflejo, la risa se contagia, es casi imposible ver a alguien reírse a carcajadas y no sentir ganas de contagiarse de esa felicidad momentánea.

Sonreír es una evidencia de amabilidad. El perro que ladra nos asusta, pero el perro que se acerca y nos mueve la cola, evidencia que está feliz de vernos y ese sentimiento es reciproco. El gato para pedir comida por la mañana se acerca a nosotros y empieza a ronronear y eso es una muestra de cariño.

Una sonrisa abre la puerta al dialogo más fácilmente con un desconocido. Para algunas personas es una forma de conexión mental entre dos personas, más allá de las palabras o de la comunicación formal. Lo que permite expresar más fácilmente los deseos o necesidades a otra persona, al sentir intrínsecamente que nos puede ayudar.

El vendedor promedio se concentra en vender su producto, pero el profesional se concentra en las necesidades del cliente, como lo haría un amigo. El cliente que acude a un vendedor con un problema o una necesidad, espera solucionarlo o

satisfacerlo de su mano. Si sólo recibe asesoramiento, se retirará con su problema “sin resolver”. Si solo recibe una cotización, se retirará con su problema “sin resolver”. Si solo recibe una lista de precios, se retirará con su problema “sin resolver”. Si solo recibe el catálogo divinamente impreso, se retirará con su problema “sin resolver”. Si solo es invitado al evento de lanzamiento del producto, se retirará con su problema “sin resolver”.

Cuando el vendedor demuestra que está más interesado en ayudar al cliente que en vender su producto, crece la empatía, nace y se fortalece la confianza mutua y, junto con ella, la adecuada disposición del cliente a dejarse ayudar y a tomar la decisión.

Pero recuerde que según Star Trek DS9™ el camino al infierno está pavimentado de buenas intenciones. Toda acción y toda ayuda que usted brinde, tiene un precio. Puede que no cobre hoy, pero cobrará mañana. El ser humano es ingrato por naturaleza, porque olvida. Por eso antes que su cliente olvide toda la ayuda que usted le ha dado, debe pedir algo a cambio, y eso es que le compre a usted.

Toda ayuda que usted brinde permite construir lazos de confianza con su cliente y un sentimiento de reciprocidad hacia usted. No lo podemos llamar culpa, si usted ha hablado con la verdad. Pero ese sentimiento que puede llegar a ser incomodo para su cliente, necesita ser liberado y tranquilizado. Eso se llama comprar.

No estamos tampoco hablando de manipulación, coerción, obligación o sometimiento. Es simplemente que cuando ponemos pasión en el momento en que ayudamos a nuestro cliente, mientras sonreímos. Estamos evidenciando que nos gusta lo que estamos haciendo, independiente del camino que la vida le haya llevado a usted a convertirse en vendedor.

Los seres humanos somos seres gregarios por naturaleza. En nuestra naturaleza está inserta la calidad de ser relacional. Nos relacionamos con los demás por necesidad y los demás tienen la necesidad de relacionarse con nosotros. En esta interrelación se ponen a prueba los valores de las personas, especialmente su generosidad o egoísmo.

En otras palabras, todo ser humano podría dedicarse a las Ventas, dada su condición de ser humano, ser sociable, ser que necesita y es necesitado por los demás. Se trata de una vocación que sólo las malas condiciones de nuestra personalidad podrían llegar a amilanar o hasta aniquilar. ¿Qué vocación de servicio podrá tener una persona soberbia, y egoísta? No es que no tenga vocación de servicio, anuló su capacidad de servir.
"El hombre que no vive para servir, No sirve para vivir".
Tagoré (premio Nobel de literatura y filosofo de la india).
¿Por qué algunas películas de Hollywood de un mismo escritor, director o productor tienen tanto éxito y otras no? ¿Por qué en las universidades hay profesores favoritos de los alumnos, los cuales se pelean por estar en sus clases? ¿Por qué los pastores de las iglesias tienen tanta acogida entre los súbditos y estos esperan ansiosamente al domingo para escuchar el sermón? ¿Por qué hay libros que puede devorar en una noche y otros que ha tratado de leer por años y no logra leer ni una página cuando los aborda? ¿Por qué hay tantas historias de gente que ha salido de la pobreza absoluta y se han convertido en multimillonarios al cabo de los años?
Piense por un momento en los triunfos, sean académicos, laborales, económicos o relacionales y trate de encontrar una palabra que describa que lo impulsó durante el camino: "Pasión".
El vendedor profesional no depende de la suerte y de la improvisación. No escatima esfuerzos para alcanzar sus objetivos. No le teme al sacrificio. Domina su voluntad. Pone su carácter en acción. Sabiendo que ese es el precio que debe pagar para obtener las metas más ambiciosas. Al final del día termina extenuado, exprimido y nada le quedó por dar, lo dio todo a sus clientes en inteligencia y voluntad. Y siente el gran placer que sólo los que lo dan todo pueden entender: La satisfacción del trabajo bien hecho.
Ahora piense por un momento en la persona más confiable en su ambiente escolar o en su oficina, ¿Qué característica encuentra en esa persona para ganar el título de la más confiable? ¿Cómo usted sabe o siente que le puede pedir algo

y no va a ser defraudado? ¿Cómo sabe usted que esta persona siempre le va a hablar con la verdad? ¿Independiente de su amistad o afinidad, que lo impulsa a recomendarlo para un cargo si alguien requiere cierto nivel de responsabilidad? Como dice Clint Eastwood: *"Un hombre debe conocer sus limitaciones"*. Entonces simplemente no haga compromisos que no puede cumplir.

Es claro que en los negocios siempre hay incertidumbre, siempre hay variables que usted no puede controlar, situaciones de fuerza mayor. No se trata de encontrar disculpas o culpables, pero la seguridad que usted proyecta al cumplir con los más mínimos compromisos en la etapa de preventa, es lo que lo conduce al cierre más fácilmente.

Al cliente le gusta comprar, no que le vendan. Esto solo ocurre si y solo si podemos solucionarle un problema al cliente. Para lograrlo seguimos los siguientes pasos: Definir el problema - Medir síntomas del problema - Analizar y diagnosticar el problema - Implementar la solución al problema - Controlar la solución al problema. Al mismo tiempo vamos a analizar el perfil de competencias y personalidad del vendedor.

Solo recuerde la sensación de cerrar una venta. Uno desea salir corriendo gritando que pudo lograr que su empresa continúe en el mercado y que los empleados sigan llevando la comida a sus hijos en sus casas, que la economía se mueve y se ha dado un paso más para lograr la paz.

Tecnológico de Bogotá

Acerca del Diplomado en Venta Consultiva y Gestión de Cuentas Clave, podemos decir que nació porque los profesionales de pregrado frecuentemente dicen que entienden la teoría pero no pueden vender sus ideas o los productos de su empresa. El estudiante en una actitud pasiva acumula hechos, memoriza ciertas formulas, pero no es capaz de aplicar los hechos a algunas aplicaciones reales al enfrentarse a los clientes de su empresa (clientes externos, empleados y compañeros, y los inversionistas o junta directiva) y no detecta las relaciones que unen los diferentes conceptos, es decir, no asimila la teoría.

Este proyecto es, fundamentalmente, un medio para reducir el tiempo de transición entre la enseñanza pasiva: la que proporciona un profesor o un texto (entender), y la enseñanza activa: la resolución de los problemas, que le permite clarificar, ordenar y asimilar los conceptos que hace que su propuesta sea diferente (aprender y convencer).

Se desarrolla ordenada y sistemáticamente los principios fundamentales de la venta consultiva, al ofrecer un diplomado en gestión de cuentas clave y venta consultiva, desde un punto de vista unificado y moderno, rama que constituye la base de la gestión de cuentas clave y desarrollo profesional.

La confirmación empírica del tema que estudia, le da una satisfacción, un estímulo y una motivación para continuar, así, cada estudiante trabaja a su propio ritmo con toda responsabilidad.

La primera justificación del proyecto es la falta de enfoque de estos programas de gerencia en mercadeo y ventas. Antes de ofrecer teorías de estrategia gerencial se deben abordar las técnicas y herramientas básicas de ventas. Luego de 6 meses de investigación hemos encontrado que no existen programas de especialización para vendedores, solo programas para gerencia o alta gerencia.

La segunda justificación para el proyecto nace luego de realizar búsquedas de empleo para vendedores en elempleo.com™, zonajobs.com™ y computrabajo.com™, en

estos portales encontramos en octubre de 2010 cerca de 2,400 ofertas de empleo para vendedores y en la mitad de estos cargos, piden alguna certificación en ventas. Si no son los programas de posgrado mencionados y no orientados para el vendedor junior o senior, el postulante no tiene otras opciones de capacitación en ventas.

En Estados Unidos en la mayoría de las actividades comerciales se requieren permisos y licencias otorgados y controlados por el gobierno. En Colombia la tarjeta profesional se considera requisito necesario y suficiente para ejercer para un abogado, contador, ingeniero o médico. Pero para el vendedor especialista no hay tarjeta profesional.

KAM™ (Key Account Manager), es el tipo de certificación que se obtiene en USA y lo acredita como vendedor profesional o gerente cuentas clave.

Según datos del DANE de Abril de 2010, de 40 millones de habitantes en Colombia hay 2.6 millones de desempleados iniciando el 2010. Hay menos de 1.5 millones de profesionales universitarios graduados de 74 universidades, 200 mil con especialización, y 300 con PhD. En Administración, negocios y mercadeo hay menos de 200 mil profesionales universitarios.

La Superintendencia de Industria y Comercio reporta que a Diciembre de 2009, en Bogotá hay cerca de 260 mil empresas funcionando de las 480 mil que hay en Colombia. En Bogotá se crean 53 mil por año y se liquidan 16 mil. Menos de mil empresas tiene ventas superiores a 10 millones de dólares el año pasado.

Luego de dictar el diplomado encontramos que en la mitad de los casos, si el problema de tener niveles de ventas bajos no era culpa del vendedor, sino de la empresa. Por lo tanto, desarrollamos programas de consultoría, auditoría e interventoría al interior de las empresas, en estrategia de ventas. Esto derivó en que siempre el cliente requería una solución de CRM, implementada a partir de un Call Center. Entonces iniciamos la venta de Hardware, Software y servicios de instalación y mantenimiento para soluciones de Call Center, junto con el diseño y la capacitación a los agentes

en campañas de Televentas, Telemercadeo, Telecobranzas, Servicio al Cliente y Helpdesk.

Todo esto juntando el aporte de 24 consultores y más de 300 libros sobre ventas, ha producido el presente libro, más de 1,600 slides de MS Powerpoint™, más de 3 horas de videos y 4 horas de audiolibros, junto con 12 evaluaciones y 6 talleres online vía Internet en nuestra página web **www.tecnologicodebogota.com** durante 3 años de trabajo intenso.

Estimulamos la pasión y la creatividad del vendedor entregándole herramientas y técnicas probadas de ventas, para que desarrolle estrategias efectivas.

En la gestión de cuentas clave el vendedor es un gerente y el secreto no es a quien conoce, sino quien lo conoce a él.

Le ayudamos a identificar hábitos y comportamientos que se pueden medir, medir para controlar y controlar para mejorar.

En el Tecnológico de Bogotá somos especialistas en capacitación en ventas con 15 años de experiencia empresarial y académica guiados por:

-La especialización: Primer programa Key Account Manager en Colombia.

-El compromiso: Hacemos lo que decimos que vamos a hacer.

-La creatividad: Innovación al ayudarle a ser diferente y moderno.

Finalmente buscamos reivindicar la profesión del vendedor consultivo.

Acerca del autor

HARRY WALT ROSALES

Ingeniero Electrónico.
Especialista en Planes de Negocios y Venta Consultiva de Tecnologías de Información y Comunicaciones TIC.

Experiencia profesional:

Key Account Manager en ERICSSON.
Presidente de la junta directiva de REDESISTEMAS S.A. (Mantenimiento en telefonía).
Gerente de Negocios en INFORMACIÓN & TECNOLOGÍA (Integradora de tecnología).
Gerente General de ERICTEL COLOMBIA S.A.
(Partner de Ericsson para la región Andina).
Gerente para el Caribe de CALATEL S.A.
(Infraestructura de comunicaciones para hoteles).
Coordinador Académico del TECNOLÓGICO DE BOGOTÁ (Capacitación en ventas).
Profesor de CRM en la Universidad Javeriana de Cali, Bogotá y Barranquilla, así como en la Universidad Sergio Arboleda y Libertadores.

En los últimos 15 años ha adelantado procesos de análisis, diseño, implementación y puesta en producción de soluciones de TIC en:

- ✓ Almagran™
- ✓ Avianca™
- ✓ Banco Agrario™
- ✓ Caja de Ahorros de Panamá™.
- ✓ Capitel-Telecom™
- ✓ Colpatria™
- ✓ Colseguros™
- ✓ DAS
- ✓ Ericsson de Bolivia™

- ETB™
- Eternit™
- Fiscalía General de la Nación
- Hoteles Dann™
- Propilco™
- La República™
- Seguros Bolívar™
- Shell™
- Telebucaramanga™
- Telefónica™
- Terpel™
- Universidad Central
- Universidad del Rosario
- Universidad Santo Tomas
- Grupos Hoteleros Fiesta™ Fuerte™ Iberostar™ Piñero™ y Sandals™ en Jamaica

Bibliografía

A LA CARGA
KEN BLANCHARD -NORMA
A TODO VAPOR
KEN BLANCHARD & JESSE STONER -NORMA
ADMINISTRACIÓN
DON HELLRIEGEL -THOMSON EDITORES
ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
MARK W. HONHSTON -MC GRAW HILL
ADMINISTRACIÓN POR VALORES
KEN BLANCHARD -NORMA
ADMINISTRE SUS FINANZAS
COLIN BARDOW -PRENTICE HALL
ALIMENTE SUS ÁGUILAS
DEREK A NEWTON -DIANA
AMBICIÓN
JAMES CHAMPY -NORMA
ANTES DE RENUNCIAR A TU EMPLEO
ROBER T KIYOSAKI -AGUILAR
APRENDA TODAS LAS ESTRATEGIAS DE VENTA
CHRISTINE HARVEY -GESTIÓN 2000 S.A.
APRENDER A VENDER
PERE MARTÍNEZ ESCRIBÁ -PAIDÓS
APRENDER LAS CLAVES DEL LENGUAJE CORPORAL
GEOFF RIBBENS -GESTIÓN 2000 S.A.
ASÍ LLEGUÉ A LA CIMA
DONALD TRUMP -AGUILAR
ASISTENCIA TÉCNICA DE POSTVENTA
JUAN RAMÓN LOZANO ROJO -FC EDITORIAL
AUDITORÍA CON EL NEGOCIO
VARIOS -COMICRON
BIEN HECHO
KEN BLANCHARD -NORMA
BILL GATES HABLA
JANET LOWE -DEUSTO S.A.
BUENAS RESPUESTAS A PREGUNTAS DIFÍCILES
MARTIN JOHN YATE -DEUSTO S.A.
BUSINESS INTELIGENCE
ELIZABETH VITT -MC GRAW HILL
BUYOLOGY
MARTIN LINDSTROM -DOUBLE DAY

CÁLLESE Y VENDA
DON SHEEMAN -NORMA
CAUTIVE EL CORAZÓN DE LOS CLIENTES
BRIAN CLEGG -PRENTICE HALL
CIERRE LAS BRECHAS
KEN BLANCHARD -NORMA
CLIENTES CONTENTOS DE VERDAD
JOAN ELÍAS -GESTIÓN 2000 S.A.
CLIENTES INCONDICIONALES
KEN BLANCHARD -NORMA
COACHING EFECTIVO
MARSHALL J. COOK -MC GRAW HILL
COACHING EN ACCIÓN
GILBERTO SALAZAR TRIVIÑO -MC GRAW HILL
COMO CONVERTIRSE EN MULTIMILLONARIO
KEN BLANCHARD -NORMA
CÓMO CREAR DEMANDA
RICHARD OTT -GRANICA
CÓMO DESTROZAR SU PROPIA EMPRESA
JOSEP M. ROSANAS MARTI -NORMA
CÓMO DIALOGAR EN FORMA CONSTRUCTIVA
JOSEPH STRAYHORN JR. -DEUSTO S.A.
CÓMO GANAR AMIGOS E INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS
DALE CARNEGIE -DEBOLSILLO
CÓMO GESTIONAR LAS RELACIONES CON CLIENTES
CLAVE DOUG DAYTON -GESTIÓN 2000 S.A.
CÓMO HABLAR BIEN EN PÚBLICO
DALE CARNIEGE -SUDAMERICANA
CÓMO INFLUIR EN LOS DEMÁS
WILLIAM L NOTHSINE -IBEROAMERICANA
CÓMO LLEGAR A SER GERENTE
JEFFREY J. FOX -NORMA
CÓMO NEGOCIAR
ANN JACKMAN -PANAMERICANA
CÓMO ORGANIZAR Y DIRIGIR UN EQUIPO DE VENDEDORES
MIKE T. WILSON -DEUSTO S.A.
COMO RESOLVER CONFLICTOS EN EL TRABAJO
VARIOS -DEUSTO S.A.
COMO RESOLVER PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES
ANDY DOCRAS -IBEROAMERICANA
CÓMO SACARLE MAYOR PARTIDO A SU IMAGEN
LAUREL HERMAN -GESTIÓN 2000 S.A.
CÓMO SER UN CONSULTOR EXITOSO

WILLIAM A COHEN -NORMA
COMO TENER ÉXITO EN LAS VENTAS
ROBERT HELLER -GRIJALBO
CÓMO VENDER PRODUCTOS Y SERVICIOS EN ERA DIGITAL
ENRIQUE DE LA RICA -GESTIÓN 2000 S.A.
CÓMO VENDER SUS IDEAS
JOSSE S. NIREMBERG -DIANA
COMPETIR EN LA TERCERA OLA
JEREMY HOPE -GESTIÓN 2000 S.A.
CONCEPTOS MODERNOS DE ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS
ALBERTO MONTOYA PALACIO -NORMA
CONSULTORÍA DE ALTO VALOR EN TI
SANJIV PURBA- BOB DEANEY
CONTABILIDAD PARA PROFESIONALES NO CONTADORES
GLADYS CARRILLO DE ROJAS -CORCAS EDITORES
CRM PARA DIRECTIVOS
KRISTIN ANDERSON -MC GRAW HILL
CRM SERIES II MARKETING GUÍA EJECUTIVA
ROGERS GROUP
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL Y CORPORATIVO
DR HUBERT K. RAMPERSAD -MC GRAW HILL
CURSO BÁSICO DE TELEMARKETING
EQUIPO DE ECONOMISTAS DVE -VECCHI S.A.
DE ENTRADA DIGA NO
JIM LAMP -EMPRESA ACTIVA
DEL E-COMMERCE AL E-BUSINESS
RAVI KALAKOTA -PEARSON EDUCATION EDITOR
DESARROLLE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL
DAVID TAYLOR -FOLIO S.A.
DESCUBRA SUS FORTALEZAS EN VENTAS
BENSON S. TONY BUTIGLIANO -NORMA
DIFERENCIARSE O MORIR
JACK TROUT -MC GRAW HILL
DIRECCIÓN DE EMPRESAS DESCENTRALIZADAS
J.G. WISSEMA -FOLIO S.A.
DIRIGIENDO
JAUME LLOPIS -GESTIÓN 2000 S.A.
DIRIGIR VENDEDORES ES MUCHO MÁS
COSIMO CHIESA DE NEGRI -EMPRESA ACTIVA
DRUCKER PARA TODOS LOS DÍAS
PETER F DRUKER -NORMA

E-DATA
JILL DICHÉ -PRENTICE HALL
EJECUTIVO AL MINUTO
KENNETH BLANCHARD -EMPRESA ACTIVA
EJECUTIVOS GUERREROS
ROBERT SCOTT -INTERMEDIO
EL ARTE DE CERRAR LA VENTA
BRIAN TRACY -GRUPO NELSON
EL ARTE DE LA EJECUCIÓN EN LOS NEGOCIOS
LARRY BOSSIDY & RAM CHARAN -AGUILAR
EL ARTE DE LA GUERRA
ROBERTO CURTO -LONGSELLER
EL ARTE DE NEGOCIAR Y PERSUADIR
ALLAN PEASE -AMAT EDITORIAL
EL ARTE DE VENDERSE UNO MISMO
WILLET WEEKS -DEUSTO S.A.
EL CUADRANTE DEL FLUJO DEL DINERO
ROBERT T KIYOSAKI -TIME AND MONEY NETWORK
EL DECÁLOGO DEL VENDEDOR EXITOSO
IGNACIO ORREGO ROJO -MC GRAW HILL
EL DERRUMBE DEL IMPERIO DE LAS VENTAS
IVÁN MAZO MEJÍA -INTERMEDIO
EL ESPÍRITU DE LA NATURALEZA
RALPH WALDO EMERSON -ERREPAR
EL FUTURO DE DILBERT
SCOTT ADAMS -GRANICA
EL LIBRO COMPLETO DE LAS LEYES DE MURPHY
ARTHUR BLOCH -DIANA
EL LIBRO DEL VENDEDOR
PEDRO H MORALES -GRUPO CIMA INTERNACIONAL
EL LÍDER SAMURAI
BILL DIFFENDERFFER -PLANETA
EL MÉTODO DEMING EN LA PRÁCTICA
MARY WALTON -NORMA
EL PLAN DE MERCADEO
WILLIAM M.LUTTER -NORMA
EL PLAN DE NEGOCIOS
ANTONIO BURELLO -MC GRAW HILL
EL PODER DE LAS VENTAS
JOSÉ SILVA -DIANA
EL PODER DE LOS SIMPLE
JACK TROUT -MC GRAW HILL
EL PODER DEL MARKETING RELACIONAL

TONY CRAN -FOLIO S.A.
EL PRINCIPIO DE DILBERT
SCOTT ADAMS -GRANICA
EL PROCESO DE LA VENTA
RAÚL LÓPEZ GRUPO -EDITORIAL NORMA
EL SECRETO
KEN BLANCHARD -NORMA
EL VENDEDOR PROFESIONAL
L.J. ADES -DEUSTO S.A.
EL ZEN Y EL ARTE DE DOMINAR AL JEFE
STANLEY BING -VERGARA
EMPOWERMENT
KEN BLANCHARD -NORMA
EMPRENDER
ALAN REY -VYR EDITORAS
EMPRESARIO EN UN MINUTO
KEN BLANCHARD -NORMA
EMPRESAS GANADORAS Y EMPRESAS PERDEDORAS
ALFRED A. MARCUS -NORMA
EN BUSCA DEL VALOR
BENNETT STEWART III -GESTIÓN 2000 S.A.
EN SU TIEMPO
ANTHONY J. MAYO -DEUSTO S.A.
ESTATUTO GENERAL DE CONTRATACIÓN ley 80
MOMO EDICIONES
ESTRATEGIAS DE VENTAS GANADORAS
DALE CARNEGIE -SUDAMERICANA
ESTRATEGIAS EFICACES DE VENTAS
BRIAN RACY -PAIDÓS
ESTRUCTURA CIENTÍFICA DE LA VENTA
JOSÉ MARÍA LLAMAS -LUIMUSA
EVA- VALOR ECONÓMICO AGREGADO
ORIOL AMAT -NORMA
FORMACIÓN Y LIDERAZGO DE ASESORES COMERCIALES
ALEJANDRO DACOSTA -GRISALES
FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA
PHILIP KOTLER -PRENTICE HALL
GERENCIA ESTRATÉGICA
HUMBERTO SERNA GOMEZ -3 R EDITORES
GERENCIA PARA DUMMIES
BOB NELSON & PETER ECONOMY -NORMA
GESTIÓN DE EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES
P.J. LOUIS -MC GRAW HILL

GESTIÓN DE MARCAS
VARIOS -DEUSTO S.A.
GRANDES MARCAS GRANDES DIFICULTADES
JACK TROUT -MC GRAW HILL
GRANDES SECRETOS PARA CERRAR LA VENTA
ZIG ZIGLAR -SELECTOR
GUÍA PARA INVERTIR
ROBERT T KYOSAKI -AGUILAR
GUIÓN ARGUMENTAL- GUIÓN DOCUMENTAL
SIMÓN FELDMAN -GEPISA
HARVARD BUSINESS REVIEW - LIDERAZGO
H. MINTZBERG -DEUSTO S.A.
HARVARD BUSINESS REVIEW - MARKETING
K.L KELLER (OTROS) -DEUSTO S.A.
HARVARD BUSINESS REVIEW- CRECIMIENTO
G. STALK JR. (OTROS) -DEUSTO S.A.
HARVARD BUSINESS REVIEW- GESTIÓN DEL CAMBIO
T. GOSS (OTROS) -DEUSTO S.A.
HARVARD BUSINESS REVIEW- TOMA DE DECISIONES
P.F. DRUKER (OTROS) -DEUSTO S.A.
HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE
DALE CARNEGIE -POCKET BOOKS
INTEGRACIÓN DE VOZ Y DATOS
JOSÉ M. HUIDUBRO- MC GRAW HILL
INTRODUCCIÓN AL PNL
JOSEPH OCONNOR -URANO S.A.
JUNTAS DIRECTIVAS QUE CONTRIBUYEN AL RESULTADO
RAM CHARAN -NORMA
JUSTO A TIEMPO
EDWARD J. HAY -NORMA
KNOW-HOW
RAM CHARAN -NORMA
LA BIBLIA DEL VENDEDOR
ALEX DEY -DIANA
LA CARA HUMANA DE LA NEGOCIACIÓN
JULIO DECARO -MC GRAW HILL
LA CARTERA DE LOS CLIENTES
MELKMAN -DEUSTO S.A.
LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS
MILAN KUBR -LIMUSA
LA ECONOMÍA DIGITAL
DON TAPSCOTT-MC GRAW HILL
LA ENCRUCIJADA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

RAÚL JARAMILLO PANESSO -NORMA
LA ENTREVISTA DE VENTAS PERFECTA
ÁNGEL MORALEDA -FUNDACION CONFEMENTAL
LA ERA DE LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS
DON TAPSCOTT -MC GRAW HILL
LA GESTIÓN EN LA INCERTIDUMBRE
VARIOS -DEUSTO S.A.
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
DANIEL GOLEMAN -VERGARA
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA
DANIEL GOLEMAN -VERGARA
LA MAQUINARIA DE LAS VENTAS
DIANE SANCHEZ -GRIJALBO
LA MENTALIDAD DEL CEO
JEFFREY E. GARTEN -NORMA
LA MENTE DE LOS CLIENTES
DAVID P SNYDER GRUPO -EDITORIAL NORMA
LA NEGOCIACIÓN EFICAZ
TIM HINDLE -GRIJALBO
LA NEGOCIACIÓN RACIONAL
MAX H. BAZERMAN -PAIDÓS
LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL RESULTADO
BILL REDIN -PAIDÓS
LA PRESENTACIÓN CONVINCENTE
TIM HINDLE -GRIJALBO
LA REMUNERACIÓN DE VENDEDORES
J.F. MERET -DEUSTO S.A.
LA RENTABILIDAD COMERCIAL
E. KORLIN -DEUSTO S.A.
LA SOLUCIÓN DE LOS INNOVADORES
CLAYTON CHRISSTENSEN- MICHAEL E RAYNOR
LA VELOCIDAD MARCA LA DIFERENCIA
BOB DAVIS -EMPRESA ACTIVA
LA VENTA CON PNL
JOSEPH OCONNOR -URANO S.A.
LA VENTA DE SI MISMO
LUIS PUCHOL -ESIC
LA VENTA ESTRATÉGICA
ROBERT B. MILLER (VARIOS) -GRIJALBO
LA VENTA POR TELÉFONO
PAT COCHRANE -FOLIO S.A.
LA VENTA PROFESIONAL
ALFONSO RUANO -DEUSTO S.A.

LA VENTAJA INVISIBLE
JONATHAN LOW. -EMPRESA ACTIVA
LAS CLAVES DE SEIS SIGMA
PETER S. PANDE (VARIOS) -MC GRAW HILL
LAS EMPRESAS DEL FUTURO
ERIC J. BOLLAND & CHARLES W HUFER -OXFORD
LAS ENSEÑANZAS DEL ZEN
THOMAS CLEARY -ONIRO
LAS NEGOCIACIONES PROFESIONALES Y EMPRESARIALES
LOUIS LAURENT -DEUSTO S.A.
LAS PREGUNTAS QUE CIERRAN LA VENTA
CHARLES K. BRENNAN JR. -NORMA
LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
NICHOLAS G CARR -EMPRESA ACTIVA
LAS VENTAS EN TIEMPOS DE CRISIS
MARÍA ESTHER EROSA -DIANA
LAS VENTAS FRENTE A LA COMPETENCIA
J. FENTON -DEUSTO S.A.
LAS VENTAS: UNA PROFESIÓN PARA GENTE SUPERIOR
JORGE PRIETO HERRERA -ECUE EDICIONES
LECCIONES APRENDIDAS PARA EMPRESARIOS
HUMBERTO VASQUEZ OCHOA -IMPREGÓN S.A.
LÍDER DE 360°
JOHN C. MAXWELL -GRUPO NELSON
LIDERAZGO PRINCIPIOS DE ORO
JOHN C. MAXWELL -GRUPO NELSON
LITTLE BLACK BOOK OF CONECTIONS
JEFFREY GITOMER -PRENTICE HALL
LITTLE GREEN BOOK OF GETTING YOUR WAY
JEFFREY GITOMER -PRENTICE HALL
LITTLE PLATINUM BOOK OF CHA-CHING
JEFFREY GITOMER -PRENTICE HALL
LITTLE RED BOOK OF SALES ANSWERS
JEFFREY GITOMER -PRENTICE HALL
LITTLE RED BOOK OF SELLING
JEFFREY GITOMER -PRENTICE HALL
LO MEJOR DE LOS GURÚS
JOSEPH BOYETT -GESTIÓN 2000 S.A.
LO QUE LOS RICOS SABEN Y NUNCA EXPLICAN A NADIE
BRIAN SHER -AMAT EDITORIAL
LO QUE SE APRENDE EN LOS MEJORES MBA
VARIOS -GESTIÓN 2000 S.A.
LO ÚNICO QUE USTED DEBE SABER

MARCUS BUCKINGHAM -NORMA
LOGRA EL ÉXITO CON TUS PALABRAS
KIEVIN DALEY (VARIOS) -MC GRAW HILL
LOS 100 SECRETOS DE LA GENTE SALUDABLE
DAVID NIVEN -NORMA
LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA
STEPHEN R COVEY -PAIDÓS
LOS HÁBITOS DE LOS GRANDES DIRECTIVOS
PHIL HODGSON & STUART CRAINER -FOLIO S.A.
LOS NEGOCIOS EN LA ERA DIGITAL
BILL GATES -PLAZA Y JANES EDITORES
LOS RESORTES PSICOLÓGICOS DE LA VENTA
JOSEPH SUGARMAN -SIRIOS S.A.
LOS SEIS SOMBREROS DEL VENDEDOR EXITOSO
DAVE KAHLE -NORMA
MANEJO EFECTIVO DE CLIENTES CLAVES
ROBERT B. MILLER & STEPHEN HEIMAN -GRIJALBO
MANUAL DE OUTSOURCING
ROBERT WHITE -GESTIÓN 2000 S.A.
MANUAL DEL DIRECTOR DE EMPRESA
S.M. BROWN -& L. DORIS -UTEHA
MANUAL DEL VENDEDOR
J.M. COWDEN -FOLIO S.A.
MANUAL VENTA DIRECTA
SIEGFRIED VOGEIE -DEUSTO S.A.
MARKETING AL REVÉS
GEORGE R. WALTHER -MC GRAW HILL
MARKETING EFECTIVO
PETER HINGSTON -PRENTICE HALL
MARKETING Y VENTAS VOLUMEN 1, 2 Y 3
BRUNO PUJOL -CULTURAL DE EDICIONES
MÁS ALLÁ DE LA COMPETENCIA
EDWARD DE BONO -PAIDÓS
MÁS SECRETOS DE ZIG-ZIGLAR PARA CERRAR LA VENTA
ZIG ZIGLAR -SELECTOR
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE VENTAS
LOURDES MUNCH & ERNESTO ÁNGELES -TRILLAS
MÉTODOS PARA CONQUISTAR NUEVOS CLIENTES
PASCAL PY -GESTIÓN 2000 S.A.
MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LE ACEPTEN LOS PRECIOS
PASCAL PY -GESTIÓN 2000 S.A.
MI AMIGO EL TIEMPO
ALEJANDRO DACOSTA -GRISALES

MIL FORMAS DE AUMENTAR LAS VENTAS
CHARLES B RUTH -CECSA
NEGOCIACIÓN 2000
DANNY ERTEL -MC GRAW HILL
NEGOCIAR
ALAN REY -VYR EDITORAS
NEGOCIAR LAS CLAVES PARA TRIUNFAR
JEAN MAUBERT -ALFAOMEGA-MARCOMBO
NEGOCIAR UN ARTE PARA EL TRIUNFO
HARRY A. MILLS -DIANA
NEGOCIE Y GANE
HERB COHEN -NORMA
NEGOCIOS RENTABLES A TRAVÉS DE INTERNET
JOHN HAGEL III -PAIDÓS
NUEVO CÓDIGO DE COMERCIO
MOMO EDICIONES
PADRE RICO PADRE POBRE
ROBERT T KYOSAKI -AGUILAR
PÁGINAS SABIAS
GERMAN DÍAS SOSSA -EDIPOLIS
PASIÓN POR EMPRENDER
ANDY FREIRE -NORMA
PATADAS DE AHORCADO
JUAN CARLOS IRRAGORI -PLANETA
PIENSE Y HÁGASE RICO
NAPOLEÓN HILL -DEBOLSILLO
POR QUÉ FRACASAN LOS EJECUTIVOS BRILLANTES
SIDNEY FINKEISTEIN -NORMA
POSICIONAMIENTO: LA BATALLA POR SU MENTE
AL RIES & JACK TROUT -MC GRAW HILL
PREGUNTAS QUE HACEN VENDER
PIERRE RATAUD -GESTIÓN 2000 S.A.
PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, INDUSTRIAL
HENRY FAYOL & FREDERICK TAYLOR -EDIGRAMA
PROFESIONALISMO EN LAS VENTAS
REBECCA L. MORGAN -IBEROAMERICANA
PROJECT MANAGEMENT FOR BUSINESS AND TECNOLOGY
JOHN M. NICHOLAS -PRENTICE HALL
QUEREMOS QUE SEAS RICO
DONALD TRUMP & ROBERT KIYOSAKI -AGUILAR
RELACIONES PÚBLICAS EFICACES
SCOTT M. CUTLIP & ALLEN CENTER -GESTIÓN 2000

RELEASE 2.0
ESTHER DYSON -GRUPO Z
SABER VENDER PARA VENDER MAS
SEGE COUREAU -GRIJALBO
SALES BIBLE
JEFFREY GITOMER -COLLINS
SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS
EL TREBOL
SI TIENES EMPUJE NO NECESITAS EXPERIENCIA
SCOTT ADAMS -EDICIONES B GRUPO Z
SI… DE ACUERDO
ROGER FISHER (VARIOS) -NORMA
SUN-TZU ESTRATEGIAS PARA VENTAS
GERALD MICHAELSON -MC GRAW HILL
TÉCNICAS CLAVE DE VENTA
PATRICK FORSYTH -FOLIO S.A.
THINK AND GROW RICH
NAPOLEÓN HILL -BALLANTINE BOOKS
THINK BIG AND KICK ASS
TRUMP AND BILL ZANKER -AMAT EDITORIAL
TODOS LOS SECRETOS DE LA EXCELENCIA EN VENTAS
JOSE SIXTO BUITRAGO MÓJICA -3 R EDITORES
TRABAJO TÓXICO
BARBARA B. REINHOLD -GRIJALBO
TRUMP HOW TO GET RICH
DONALD TRUMP -PETER PAUPER PRESS INC
TRUMP: THE ART OF THE DEAL
DONALD TRUMP -BALLANTINE BOOKS
UN ENFOQUE PRÁCTICO DE LA GESTIÓN DE VENTAS
CARLOS BARCELÓ -ALFAOMEGA-MARCOMBO
UNA NUEVA FORMA DE NEGOCIAR
GAVIN KENNEDY -DEUSTO S.A.
VENDA MÁS
RENE MOULINIER -GESTIÓN 2000 S.A.
VENDE QUIEN SABE VENDER
MAX BALARIN -GRIJALBO
VENDER
ALAN REY -VYR EDITORAS
VENTA Y ANÁLISIS TRANSACCIONAL
DOMINIQUE DELAUNAY -DEUSTO S.A.
VENTAS
TOM HOPKINS -NORMA
VENTAS DE ALTA CONFIABILIDAD

TODD DUNCAN -CARIBE-BETANIA
VENTAS FÁCILES
TIM CONNOR -MC GRAW HILL
WINNING (GANAR)
JACK WELCH -VERGARA
21 SECRETOS DE LA VENTA
BRIAN TRACY -GESTIÓN 2000 S.A.
¿TE LIMITAS A HACER LO QUE TE DICEN?
BOB NELSON -URANO S.A.
1001 FORMAS DE TOMAR LA INICIATIVA EN EL TRABAJO
BOB NELSON -NORMA
13 ERRORES FATALES EN QUE INCURREN LOS GERENTES
W. STEVEN BROWN -NORMA
20 FORMAS DE AMARGARSE LA VIDA Y CÓMO EVITARLO
EDUARDO AGUILAR -KUBLI PAX- MÉXICO
200 SOLUCIONES RÁPIDAS PARA EL VENDEDOR
EDGAR K GEFFROY -DEUSTO S.A.
22 LEYES INMUTABLES DE LA MARCA
RAÚL PERALBA Y RAÚL GONZALEZ -MC GRAW HILL
365 MANERAS DE SER MILLONARIO
BRIAN KOSLOW -GÉMINIS LTDA